

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.01 – МКР. 17 “С” 2024.01.08. 034. ПЗ**

**СЛАВІНА ЄВГЕНІЯ ОЛЕГОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

УДК УДК 005.591.6:334.72

**ПОГОДЖЕНО**  
Директор  
ННІ неперервної освіти і туризму

**Іван ГРИЦЕНКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
В. о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва

**Сергій ПРИЛІШКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
д. е.н., професор

**Ольга ВИТВИЦЬКА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
д. е.н., професор

**Ольга ВИТВИЦЬКА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Виконав

**Євгеній СЛАВІН**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності  
та дорадництва**

**д. держ.упр., доцент \_\_\_\_\_ Сергій ПРИЛІШКО**  
**«12» грудня 2023 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Славіну Євгенію Олеговичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 08.01.2024 р. №17 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи нормативно-правові акти, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених щодо методів управління інноваційною діяльністю підприємств.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ольга ВИТВИЦЬКА  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Євгеній СЛАВІН

## РЕФЕРАТ

**Славін Є.О.** «Економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємств» магістерська кваліфікаційна робота : спец. 073 «Менеджмент» / керівник О.Д. Витвицька, доктор економічних наук, професор. Київ, 2024. 128 с.

**Анотація.** Здійснено дослідження теоретичних аспектів системи інноваційної діяльності, зокрема розглянуто: економічний зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства; економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємства; зарубіжний досвід формування системи інноваційної діяльності підприємств. Проведено дослідження нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності підприємства; визначено основні тенденції розвитку галузі та визначення місця підприємства в бізнес-просторі; проведено організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінка ефективності менеджменту, оцінку стану інноваційної діяльності підприємства, зокрема здійснено аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства; визначено напрями удосконалення системи інноваційної діяльності підприємства та визначено економічну ефективність запропонованих заходів для підприємства

**Ключові слова:** інновація, економічні методи, управління менеджмент, економічна ефективність

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічний зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства	10
1.2. Характеристика економічних методів управління інноваціями	17
1.3. Зарубіжний досвід формування системи інноваційної діяльності підприємств	31
1.4. Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності підприємства	39
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛІКА-СВІТ»	49
2.1. Основні тенденції розвитку галузі та визначення місця підприємства в бізнес-просторі	49
2.2. Організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінка ефективності менеджменту	60
2.3. Оцінка стану інноваційної діяльності підприємства	75
Висновки до розділу 2	86
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	89
3.1. Напрями удосконалення системи інноваційної діяльності підприємства	89
3.2. Вдосконалення системи управління підприємством	100
3.3. Економічна ефективність інноваційних процесів	107
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах ринкової економіки функціонування і розвиток промислових підприємств багато в чому зумовлені ефективною роботою їх інноваційного механізму, результативністю реалізованих нововведень. Тим часом статистичні дані останніх років підтверджують той факт, що для підприємств України характерна серйозна криза в інноваційній сфері, що настійно вимагає вживання активних заходів по її подоланню як з боку держави, так і з боку підприємств і організацій. Характерно, що в промислово розвинених країнах на реалізацію продуктів інноваційної діяльності припадає понад 20% приросту національного доходу, що значно перевершує наші досягнення.

Постійний розвиток технологій, глобалізація економіки та необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств за допомогою інновацій є одним із ключових факторів стійкого економічного розвитку, особливо в умовах цифровізації та швидких змін у світовій економіці.

Дослідження економічних методів управління інноваційними процесами, як складовою економічного зростання зумовлене тим, що подальший економічний розвиток країни можливий лише на засадах інноваційності. Це передбачає врахування новітніх досягнень науково-технічного прогресу, підвищення наукового та технологічного рівня країни.

Проблеми розробки і використання інновацій знаходять своє відображення в численних наукових публікаціях. Це пов'язано зі зростанням ролі інноваційної діяльності як найважливішого фактора підвищення ефективності діяльності промислових підприємств і стратегією держави, спрямованою на інноваційний розвиток. Науковцями досліджено основні принципи управління інноваційними процесами, принципи вибору інноваційних стратегій, принципи управління інноваційними проектами, управління персоналом під час реалізації цих проектів та безліч іншої інформації. Ці питання достатньо детально розкриті в працях таких вітчизняних та закордонних науковців, як О.

Витвицької, С. Володіна, В. Гриньов, П. Завлін, С. Ільєнкова, Л. Гохберг, А. Пригожий, Ю. Бажал, О. Лапко, Ю. Морозов, Н. Чухрай, О. Кузьмін, Д. Кокорін, Д. Стеченко та ін. Незважаючи на таке різноманіття авторів та поглядів на різні аспекти інноваційної діяльності, досить багато важливих питань що й досі не знайшли свого вирішення. Так, не достатньо чітко виділені особливості інноваційних процесів підприємств, відсутні комплексні економічні розробки з питань створення і продуктивного використання інновацій у виробництві, мало уваги приділено виявленню проблем інноваційної діяльності підприємств відповідно до галузей промисловості. Необхідність дослідження зазначених проблем і зумовило вибір даної теми магістерської роботи.

**Метою** даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретико-методичних питань удосконалення економічних методів управління інноваційною діяльністю підприємства на основі активізації інвестиційних процесів.

Досягнення мети передбачало формування та вирішення наступних наукових та практичних завдань:

- дослідити економічний зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства;
- розглянути економічні методи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід формування системи інноваційної діяльності підприємств;
- провести дослідження нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності підприємства;
- визначити основні тенденції розвитку галузі та визначення місця підприємства в бізнес-просторі;
- розглянути організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінка ефективності менеджменту;

- провести оцінку стану інноваційної діяльності підприємства, зокрема здійснити аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи інноваційної діяльності підприємства
- дослідити напрями вдосконалення системи управління підприємством;
- визначити економічну ефективність інноваційних процесів;

**Об'єктом дослідження** є економічні відносини, що складаються між суб'єктами господарювання в зв'язку з їх інноваційною діяльністю.

**Предмет дослідження** – теоретичні, прикладні основи підвищення ефективності інноваційних проектів у промисловості на основі активізації інноваційної діяльності в умовах трансформації економіки.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження склали діалектичний підхід до вивчення економічних явищ, системний розгляд проблем нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності. Використовувалися досягнення світової і вітчизняної наукової думки в галузі ефективності виробництва і господарського управління. При вивченні закономірностей і тенденцій інноваційної діяльності використовувалися методи структуризації цілей; порівняльного аналізу (при оцінці рівня інноваційної діяльності), факторного аналізу (при діагностиці системи інноваційної діяльності на сучасному етапі), балансовий метод дослідження, суть якого передбачає застосування принципу пропорційності, для аналізу стану та динаміки фінансового стану підприємства; розрахунково-конструктивний метод дослідження у роботі стосувався розрахунку перспектив розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Практична значимість отриманих результатів. Теоретичні висновки і методологічні рішення, що містяться в магістерській кваліфікаційній роботі, спрямовані на пошук й обґрунтування умов більш послідовного переходу підприємств країни в інноваційно-інвестиційне русло. Практична значимість роботи полягає в розробці рекомендацій з розширення і підвищення

ефективності інноваційної діяльності на основі раціонального використання наявного інвестиційного потенціалу.

Інформаційна база дослідження. При роботі над магістерською кваліфікаційною роботою використовувалися наукова література вітчизняних та іноземних авторів із проблем інновацій та НТП, їх інвестиційного забезпечення, матеріали періодичної преси, нормативно-правові документи, результати науково-дослідних розробок, дані Держкомстату України, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, фінансова звітність підприємств.

Обсяг і структура магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури. Основний зміст роботи викладений на 140 сторінках, містить таблиці -37, рисунки -15; список використаних джерел, додатки-3.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічний зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства

Поняття „новація” походить від лат. *novatio* (оновлення, заміна) і означає нову ідею, яка у процесі розробки може бути реалізована в новий продукт, нову технологію, новий метод [9].

До новації можна віднести раціоналізаторське рішення, яке не потребує великих економічних затрат. Вона, зазвичай, дозволяє вдосконалити технологічний процес або організацію виробничо-господарської діяльності. Новації можуть набувати форми відкриттів, патентів, товарних знаків, ноу-хау, наукових підходів чи принципів, результатів маркетингової діяльності. Іншими словами, це оформлений результат фундаментальних або прикладних досліджень, розробок чи експериментальних робіт у певній сфері діяльності з підвищення її ефективності [18, с. 45].

Поняття „інновація” походить від лат. *innovatio* (*in-* в і *novatio*– новий), тобто це кінцевий результат інноваційної діяльності у формі нового або вдосконаленого виробу чи технології, створених у результаті використання новацій, які реалізуються на ринку або впроваджуються у виробництво, управлінську та інші сфери [9, с. 360]. Тобто в буквальному розумінні – це введення в дію новації, тому досить часто вітчизняні дослідники термін „інновація” ототожнюють з поняттям „нововведення”.

Проте в економічній літературі не існує єдиного універсального визначення, що зумовлює актуальність дослідження питання інновацій.

Розподіл інновацій на конкретні групи залежить від ряду певних критеріїв, при цьому, на нашу думку, одна і та ж інновація може бути віднесена до багатьох видів залежно від критеріїв класифікації, що для цього використовуються.

Аналіз усього діапазону визначень поняття „інновація” та творче використання принципів аналізу й синтезу щодо їх згрупування за ознаками, спільними для окремих трактувань, дозволило сформулювати групи за такими ознаками або акцентувати увагу на різних їх сторонах та інноваційній діяльності взагалі, а саме:

а) як окремий елемент інноваційної діяльності чи будь-яка зміна в діяльності суб'єкта господарювання. Прихильниками даного напряму є здебільшого зарубіжні науковці – П. Гадинер, Р. Ротвелл, І. Бланк, Р. Нельсон, С. Уїтнер і Б. Твіс;

б) як кінцевий результат інноваційної діяльності окремого підприємства чи будь-якої сфери суспільства. До такого тлумачення схилиються більшість російських і вітчизняних науковців – С. Покропивний, С. Філіпова, а також міжнародні стандарти;

в) як зміни в технологіях, продукції та послугах, що упереджують використання необхідних для цього ресурсів і забезпечують зростання ефекту в різних сферах суспільної діяльності. Даний напрям підтримують І. Бланк, О. Кузьмін, М. Портер;

г) як комплексного процесу, – від виникнення ідеї до її матеріалізації в технологіях, продукції, послугах – який може спричинити різнопланові техніко-економічні, соціальні, екологічні та інші зміни в суспільному середовищі. До даного тлумачення інновацій схилиються більшість зарубіжних і вітчизняних дослідників – Д. Бессант, П. Друкер, Б. Санто, К. Фрімен, Д. Черваньов, Й. Шумпетер.

На нашу думку, найбільш прийнятним буде визначення інновації як комплексного процесу – від виникнення ідеї до її матеріалізації в технологіях, продукції, послугах.

У такому ракурсі для інновацій будуть характерні такі ключові властивості: орієнтація на прикладний характер отриманих результатів на етапі комерціалізації нового продукту, який полягає в запуску його у виробництво, виході на ринок і просування по етапах життєвого циклу продукту; можливість

отримання та вимірювання кінцевих результатів інновацій, виражених у вигляді економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту; наукова та практична новизна, яка виявляється у формі нового прогресивного результату, раніше не прийнятного для системи.

Інноваційна діяльність підприємства забезпечує формування цілого комплексу заходів, що об'єднуються у відповідно систему. Кожна складова цієї системи, кожна стадія цієї діяльності підлягають своїй логіці розвитку, мають свої закономірності і свій зміст. Поєднуючись наукові пошуки, дослідно-конструкторські і технологічні розробки, інвестиційно-фінансові, комерційні і виробничі заходи підлягають одній головній меті – створенню нововведення.

Розглядаючи наведене визначення поняття «інноваційна діяльність», необхідно вказати на відсутність в ньому процесу розробки інновації. Хоча потрібно зазначити, що інноваційна діяльність означає весь інноваційний процес, який розпочинається розробкою ідеї й закінчується реалізацією готової продукції. Повніше суть інноваційної діяльності розкриває таке визначення: 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.

Під інноваційною діяльністю розуміють усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові й комерційні дії, що реально сприяють здійсненню інновацій або задумані з цією метою. До інноваційної діяльності входять дослідження й розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою конкретної інновації. Так, у Законі України «Про інноваційну діяльність» знаходимо таке визначення поняття «інноваційна діяльність» – діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг.

Як свідчить аналіз, термін «інноваційна діяльність» відрізняється

надмірним різноманіттям формулювань. Наразі в розумінні інноваційної діяльності відсутня єдність поглядів. В результаті аналізу літератури з проблем інноватики можна виділити декілька підходів щодо теоретичних поглядів на поняття «інноваційна діяльність».

Перший підхід – під інноваційною діяльністю вважається діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалення технології виготовлення з подальшим впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжному ринках. Даний підхід у більшому ступені співзвучний Закону України «Про інноваційну діяльність», згідно з яким: інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію наукових досліджень і розробок і обумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Другий підхід – під інноваційною діяльністю розуміється процес [33], спрямований на розробку і реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку; у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

Узагальнення різних точок зору з питання сутності поняття «інноваційна діяльність» дозволяє зробити такий висновок. Як складна, об'ємна категорія «інноваційна діяльність» досліджується в різних вимірах. В залежності від об'єкта і предмету дослідження інноваційна діяльність варіює між поняттями: діяльність, процес.

Широке тлумачення інноваційної діяльності як нового охоплює все, що розуміється під науково-технічним прогресом. Однак при цьому відбувається змішання наукових і інноваційних пріоритетів, породжуючи неправильні уявлення про однаковість вимог до інфраструктур, що забезпечують науковий або інноваційний розвиток. Науково-технічний прогрес розподіляють умовно

на дві головні взаємозалежні і взаємодоповнюючі складові: складову науково-технічних досягнень і складову виробничо-технічних досягнень.

У першому випадку результатами науково-технічного прогресу є наукові досягнення: нові знання, нові науково-технічні ідеї, відкриття і винаходи, нові технології на зовсім нових принципах. В другому випадку результатами науково-технічного прогресу є виробничо-технічні досягнення – інновації, створення яких припускає:

- професійний цілеспрямований розвиток і доведення результатів науково-технічних досягнень до створення нових технологій, нових систем, машин, устаткування, нових методів організації і планування виробництва і т.п.;

- практичну реалізацію створених результатів виробничо-технічних досягнень споживачу або через ринок, або через механізм «замовлення – виконання»;

- забезпечення ефективного використання й експлуатації створеного інноваційного продукту;

- дослідження й одержання нових науково-технічних досягнень (якщо такі відсутні), необхідних для створення і реалізації затребуваних ринком або замовником інновацій.

Суб'єктами інноваційної діяльності являються фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, а також об'єднання цих осіб, які здійснюють в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів. Об'єктами аналізу в інноваційній діяльності є інноваційний проект, інноваційний продукт та інноваційна продукція, а в інноваційних підприємствах – його господарська діяльність.

Як самостійний вид діяльності інноваційна діяльність має такі особливості: у ході реалізації інновацій відбувається зміна об'єкта управління: міняється специфіка продукту, предмети праці, технологія; управління інноваційною діяльністю, на відміну від традиційного управління підприємством,

характеризується високою нестабільністю і мінливістю всіх елементів системи управління і високим ризиком; управління інноваціями нерідко мотивується зовнішніми економічними факторами; управління інноваціями припускає не тільки організаційно-технічні аспекти, але і координацію діяльності [6, с. 27].

Інноваційна діяльність є ланкою між науковою і виробничою сферою, у результаті взаємозв'язку яких реалізуються техніко-економічні потреби суспільства. Інноваційна діяльність має забезпечити усунення розриву між наявним обсягом і рівнем вже отриманих і перевірених науково-технічних досягнень і їхнього застосування на підприємствах.

## 1.2. Характеристика економічних методів управління інноваціями

Економічні методи управління - це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [32]. Відповідно до способу впливу економічні методи поділяються на методи прямого і непрямого впливу. Традиційно науковці до складу групи методів прямого економічного впливу на працівників відносяться організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів. До другої підгрупи (економічних методів побічного регулювання діяльності організації) відносяться методи, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту, тобто вплив проявляється через функції, інтереси, стимулювання, надання можливості вибору варіанту поведінки.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності. Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Застосування економічних методів можливе тільки за умов дотримання порядку їх застосування управлінській діяльності підприємства (рис. 1.1).

Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. Економічні методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

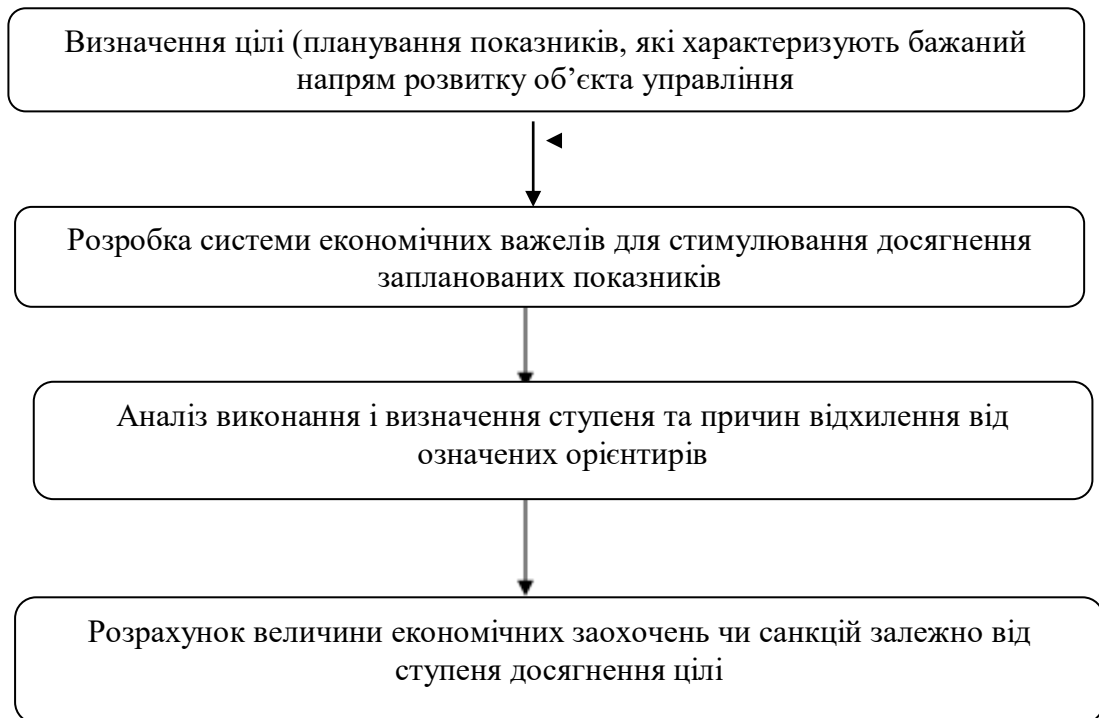


Рис.1.1. Порядок застосування економічних методів управління

Джерело: [6]

Основною відмінністю інноваційної системи від інших видів операційних систем є те, що за своєю сутністю це саморозвинена система, яка формує фактори розвитку і надсилає їх у зовнішнє середовище. У зв'язку з цим деякі науковці відстоюють свою думку, що інноваційна система руйнує старі уявлення про інноваційну діяльність, тому що являє собою складну, відкриту, динамічну модель інноваційної діяльності, поєднуючи в часі та просторі велику кількість елементів, їхню взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей.

Інноваційна система безпосередньо підприємства формується під впливом й у межах національної інноваційної системи України. Розвиток останньої на сучасному етапі пригальмований, що зумовлено рядом причин: відсутність чіткої концепції інноваційних національних пріоритетів; системні проблеми у розвитку наукової та науково-технічної сфер; незадовільне фінансування наукової й науково-технічної діяльності; низька інноваційна активність вітчизняних підприємств; неготовність України до повноцінного функціонування в глобальних мережах і структурах.

Теоретично системи інноваційної діяльності в підприємствах можуть бути сформовані в двох напрямках: 1) жорсткому – чітко встановлена система розробки і впровадження інновацій, що ґрунтується на прийнятті рішень вищим керівництвом із подальшим їх виконанням нижчими ланками; 2) гнучка – великі права щодо прийняття самостійних інноваційних рішень надаються нижчим ланкам управління (з подальшим узгодженням із вищим керівництвом). Але, на нашу думку, сукупність зовнішніх і внутрішніх економіко-організаційних умов не дає змоги на нинішньому рівні розвитку вітчизняних підприємств використовувати останній напрям. Пропозиції щодо інновацій повинні надходити безпосередньо від керівництва організації як результат стратегічного рішення, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства є складною системою, тому пропонуємо розглядати її в постійному взаємозв'язку з ланцюгом “виникнення, формування та активізації інноваційної діяльності”, який складається з: гіпотез її появи і розвитку; основних економічних умов для її здійснення; фундаментальних передумов її активізації (рис. 1.2).

Відповідно даних рис.1.1, можемо відмітити, що інноваційна діяльність підприємства безпосередньо формується та виникає на основі гіпотези з економічного ефекту та технологічного поштовху, та відповідно здійснюється в умовах інноваційного середовища (як зовнішнього так і внутрішнього), під яким пропонується розуміти визначену і сформовану систему факторів: політичних, правових, економічних, виробничо-технологічних, демографічних, географічних, ринкових, соціокультурних, природних, екологічних, міжнародних, що забезпечує (прискорює чи гальмує) розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Прийняття управлінських рішень, необхідних для впровадження нововведень (інновацій) на підприємстві для ефективного його функціонування вимагає розширення його стратегічних інвестиційних проєктів і раціонального використання інвестицій в тому чи іншому інноваційному проєкті з необхідним економічним обґрунтуванням кожного управлінського рішення з врахуванням

подолання інноваційним підприємством економічних ризиків.

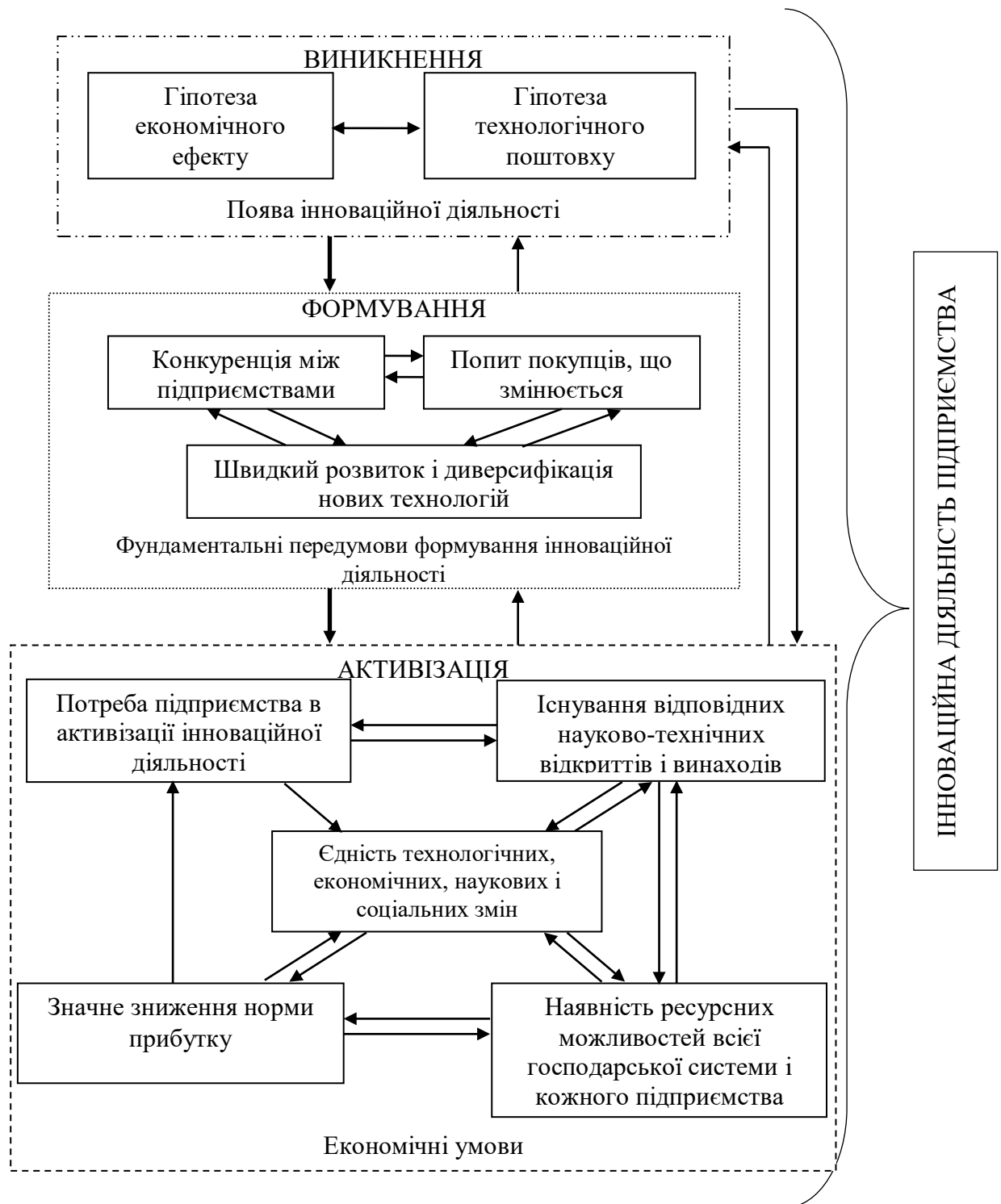


Рис. 1.2. Ланцюг “виникнення, формування та активізація інноваційної діяльності підприємства”

Джерело: [6]

Циклічність розвитку – один з основних факторів зовнішнього середовища підприємства. Одночасно вона виступає формою економічного розвитку,

природною властивістю економіки та однією з детермінант макроекономічної рівноваги. Ключовою складовою циклічного розвитку економіки є економічний цикл, що включає чотири фази: поживлення, підйом, падіння, депресія. Кожна фаза циклу особлива, однак існують загальні риси, характерні відповідній фазі економічного циклу.

Дослідження рис кожної з фаз економічного циклу дозволили визначити наявність взаємозв'язку між ними, інноваційною діяльністю підприємства та його інноваційною сприйнятливістю.

На фазі поживлення відзначаються наступні особливості інноваційної діяльності на рівні підприємства: впровадження значної кількості радикальних нововведень у процес виробництва; максимальний рівень інноваційної діяльності та інноваційної сприйнятливості. Для фази підйому характерні: введення поліпшуючих нововведень, оскільки більша частина радикальних нововведень уже реалізована, а нові ще не сформовані; високий рівень інноваційної діяльності та інноваційної сприйнятливості підприємства. На фазі падіння циклу відбуваються: припинення інвестування інновацій й нововведень; низький рівень інноваційної діяльності; виникнення умов для формування серії радикальних нововведень; мінімальна інноваційна сприйнятливість підприємства. На фазі депресії відзначаються: формування серії радикальних нововведень; поступове зростання рівня інноваційної діяльності та інноваційної сприйнятливості.

Технологічний рівень підприємства є однією з основних детермінант інноваційної сприйнятливості, яка становить сукупність технологічних укладів, та визначається як співвідношення частки характерної для них продукції в її загальному обсязі, що виробляється. Технологічна структура економіки як фактор мезосередовища складається з технологічних рівнів усіх підприємств. В результаті дослідження було встановлено, що існує прямий зв'язок між фазами технологічних укладів та інноваційною діяльністю підприємства, оскільки відбувається зміна інноваційної сприйнятливості на різних фазах укладу.

Підвищення інноваційної сприйнятливості відбувається протягом наступних фаз: 1) зародження, коли відбувається підвищення інноваційної

сприйнятливості провідних підприємств, які першими почали використовувати інновації в процесі виробництва; 2) монополії, коли інноваційна сприйнятливість підприємств-монополістів максимальна, і також відбувається зростання інноваційної сприйнятливості інших підприємств; 3) домінування, коли відмічається максимальна інноваційна сприйнятливість усіх підприємств; 4) згасання, для якої характерне зниження інноваційної сприйнятливості усіх підприємств до мінімуму.

Управління інноваційною діяльністю, на нашу думку, слід розглядати як діяльність, яка передбачає прогнозування, планування, організування, мотивування та контролювання з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Отже, управління інноваційною діяльністю являє собою складний процес, який можна відобразити за допомогою формули:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Управління} & = & \text{Продукти} & + & \text{Трудова} & + & \text{Професіоналізм} \\
 \text{інноваційною} & & \text{розумової} & & \text{діяльність} & & \text{менеджера} \\
 \text{діяльністю} & & \text{праці} & & & & \\
 & & \downarrow & & \downarrow & & \downarrow \\
 & & \text{Нові ідеї} & & \text{Особиста праця} & & \text{Компетенція}
 \end{array} \quad (1.1)$$

Із народженням нової ідеї, застосуванням індивідуальних здібностей, активності, цілеспрямованості, особистої праці та професіоналізму вищого рівня управління з'являються об'єктивні і суб'єктивні передумови для розвитку інноваційної діяльності та ефективного його управління. Ефективне управління інноваційною діяльністю перевіряється на практиці: наукові розробки, наукова діяльність, наукові дослідження. Тому, враховуючи вищезначене, управління інноваційною діяльністю може розглядатися, як забезпечення виконання поставлених стратегічних цілей, використовуючи ресурси, інтелект, ідеї, мотиви поведінки інших людей, що є найважливішим чинником, який впливає на ефективні соціальні, економічні та технологічні нововведення.

Специфіка інноваційного управління полягає в особливостях управління інноваційним потенціалом, що наявний в тій чи іншій організації, у рамках функціональних аспектів управління (планування, організація, мотивація,

контроль і та ін.).

Склад елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства такий:

– процес досягнення мети інноваційної діяльності слід розглядати як впорядковану сукупність характеристик проміжних станів дослідження шляхів його подальшого розвитку;

– всі складові інноваційної діяльності мають бути строго орієнтовані на досягнення єдиної мети, що формується на основі аналізу зовнішньої потреби;

– на всіх рівнях управління інноваційною діяльністю повинні забезпечуватися єдність управління, взаємозв'язок всіх його функцій, включаючи прогнозування (прогнозування потреб, шляхів досягнення цілей, необхідних ресурсів, наслідків схвалюваних рішень), планування і оперативне управління;

– формування оптимального складу і структури ресурсів інноваційної діяльності, виявлення найважливіших взаємодій;

– використання результатів аналізу закономірностей і тенденцій розвитку інноваційної діяльності, зокрема головного її ресурсу – інноваційного потенціалу, який визначається здатністю і готовністю підприємства здійснювати ефективну інноваційну діяльність. При цьому «здатність» трактується як наявність і збалансованість структури потенціалу (ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності); «готовність» – достатність рівня розвитку потенціалу і наявних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Центральними питаннями дослідження тут є питання циклічної динаміки, періодичної зміни криз, поживлення, підйому, зрілості і знову кризи;

– визначення суті і взаємодії механізмів відбору, що превалюють в розвитку інноваційної діяльності чинників при переході від одного ступеня до іншого.

Основні функції управління інноваційною діяльністю підприємства схематично наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні функції управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: [67]

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління). Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [80].

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

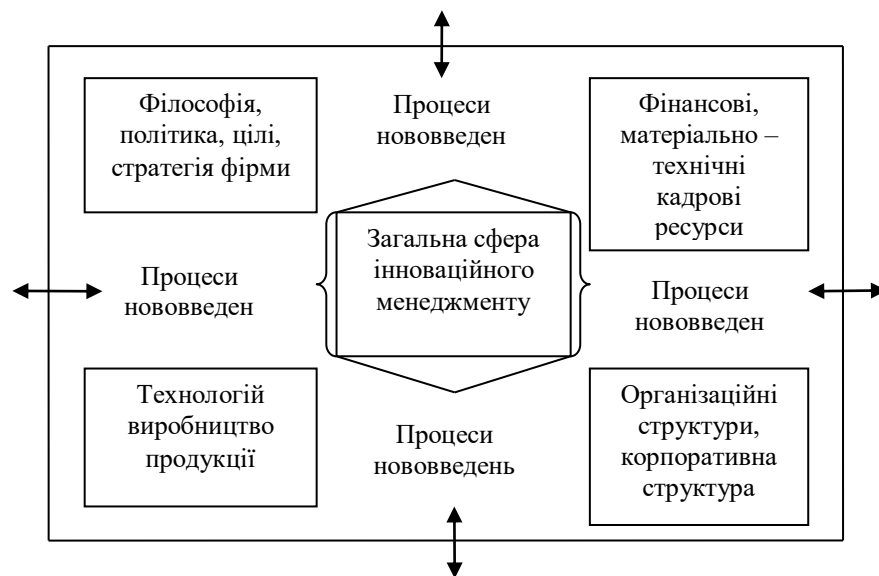


Рис. 1.4. Загальна сфера інноваційного управління

Джерело: [41]

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал – це здатність господарства (взагалі) чи суб'єкта господарювання (зокрема) робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить у собі:

- виробничі потужності для виробництва засобів виробництва;
- професійний і науково-технічний склад персоналу;
- потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і його контролю [23, с. 24].

Загальна схема інноваційного менеджменту подана на рис. 1.5. Об'єктами управління визначені: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, стратегічні відносини між учасниками ринку.

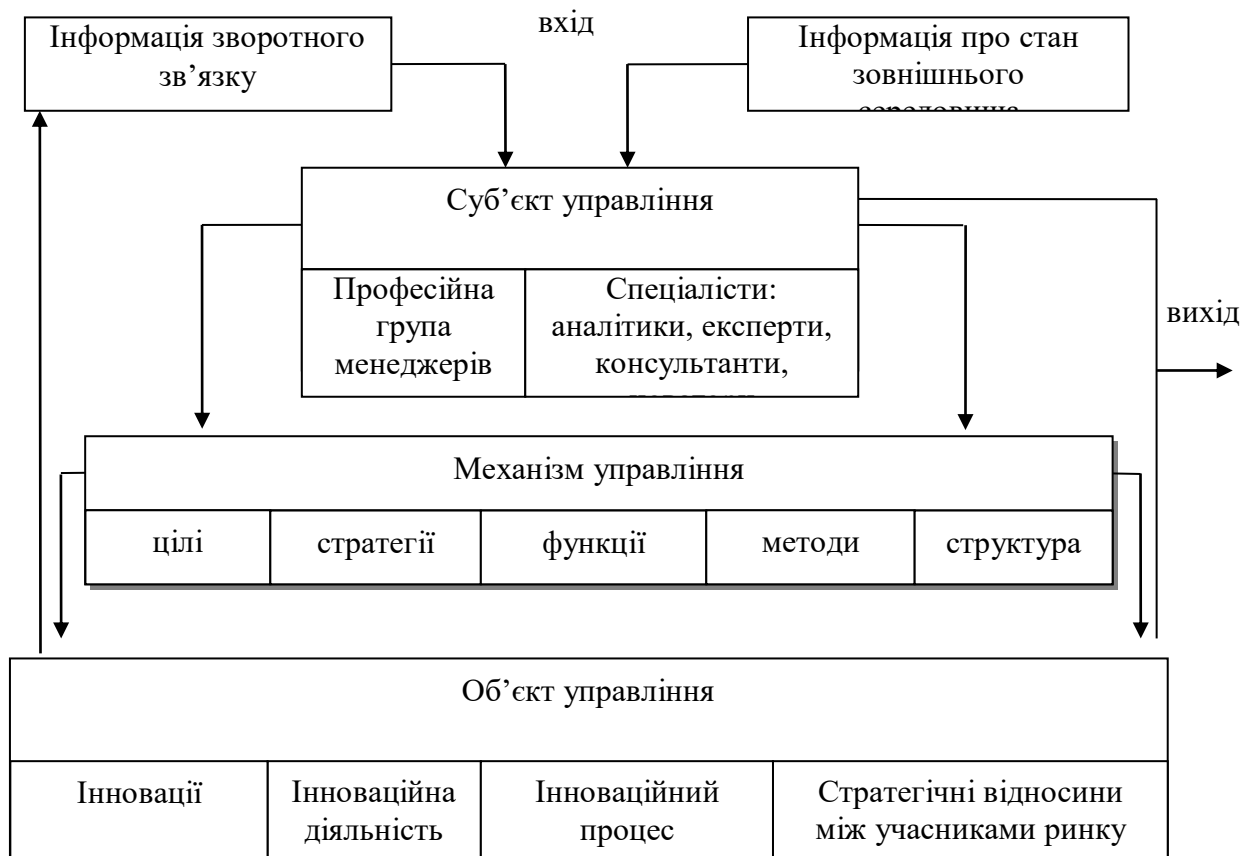


Рис. 1.5. Загальна схема інноваційного менеджменту

Джерело: [40]

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

Інноваційний процес здійснюється в чотири стадії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Стадії інноваційного процесу

Стадії інноваційного процесу	I. Фундаментальні дослідження в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, спеціалізованих лабораторіях. Бюджетне фінансування на безповоротній основі.
	II. Дослідження наказового характеру. Проводяться в усіх наукових організаціях і фінансуються як з бюджету, так і за рахунок замовників. Дослідження не завжди проводяться і носять тому ризиковий характер.
	III. Проводяться дослідно-конструкторські та експериментальні розробки. Проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, спеціалізованих лабораторіях, підрозділах великих промислових підприємств і т.п. 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.

Джерело: [44]

Успіх впровадження інновацій на підприємстві залежить від новітніх наукових досягнень, перше всього, в Україні від розвитку її наукового потенціалу і визначення національних стратегічних пріоритетів в інноваційній діяльності, використовуючи досвід промислово розвинутих країн світу.

При цьому варто враховувати те, що вибір багатьох підприємств для виконання різних інноваційних проектів, накладає свої особливості на прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень для вибору структури, яка зможе створити високоефективний інноваційний механізм розробки і впровадження складних інноваційних проектів, враховуючи:

- прогнозу стратегія виконання інноваційного бізнес-плану;
- перспективне і поточне інноваційне бізнес-планування;
- проектування нових виробів (послуг);
- проектування інноваційного операційного процесу;
- реалізацію оновлення інноваційного операційного процесу;
- виробництво невеликих партій продукції;
- використання інформаційно-телекомунікаційної системи для управління стимулюванням збуту продукції і формування іміджу оновленого підприємства;
- пробний збут продукції;
- серійне виробництво продукції у відповідності з бізнес – планом.

Аналізуючи особливості стратегії інноваційної системи підприємства, можна визначити основні етапи формування стратегії розробки і впровадження системи інноваційного менеджменту підприємства. Знаючи завдання, цілі, менеджер аналізує і оцінює зовнішнє середовище – товарний ринок, ринок капіталу і ринок праці – вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень. На першому етапі визначає завдання і цілі по конкурентоспроможній продукції, її якості і прибутку, фінансовий стан і інше, на другому – створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище сьогодення систем управління, діяльність персоналу виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання; принципи розподілу прибутку; дослідження структури капіталу, податкової системи та

інше; дослідження стратегічних можливостей та економічних ризиків в сферах економічних, технічних, соціальних, політичних, юридичних; на третьому місці – вибір методів дослідження (емпіричних, моделювання і інше) [16].

Процедура стратегічних досліджень системи інноваційного менеджменту наступна [28]:

– в стратегії інноваційної операційної системи ведуться пошуки можливості виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) порівняно з конкурентами;

– стратегія інноваційного проектування процесу виробництва продукції (можливі потужності і технології, операційний ритм постійний чи змінний, сезонна чи несезонна продукція, доступ до ресурсів, матеріально-технічні запаси споживання і інше).

В фінансовій стратегії системи інноваційного менеджменту підприємства досліджується наступне: фінансові можливості розробки і впровадження системи інноваційного менеджменту в управлінській структурі фінансових відносин (визначення потреб у фінансових ресурсах, основні види фінансування, джерела фінансування та особливості їх отримання (зовнішнє, акціонерне, довгострокове, кредити під заставу обладнання /іпотечний кредит/, відсоткова ставка, інвестиції за допомогою облігацій, акцій і інше), оборотний капітал і його вартість, кредитні можливості, фінансовий контроль, стан ринку капіталі і інше.

В маркетинговому дослідженні стратегії функціонування системи інноваційного менеджменту розглядається [29]:

– стан товарного ринку і конкурентний захист продукції (асортимент та якість продукції /послуг/, дослідження ринкової ціни, канали реалізації продукції, пропозиції до і після реалізаційного обслуговування продукції (послуг);

– стан інформаційно-телекомунікаційної системи створення іміджу підприємству.

Прогнозування використовується для забезпечення планування

попередньої стадії всього планування інноваційних процесів, з визначенням майбутніх змін товарного ринку, ринку капіталу і ринку праці, виходячи з аналізу минулого, теперішнього і майбутнього їх стану та маючи мету інноваційного розвитку підприємства, з врахуванням динаміки росту різноманітних факторів, пов'язаних з виконанням інноваційного бізнес-плану.

Планування підприємством для розробки і реалізації високоефективних інноваційних проектів є довгострокове (стратегічне прогнозування) – до 10 років і більше, перспективне – п'ятирічний період, поточне – до одного року (уточнює терміни виконання управлінських рішень по плануванню виконання інноваційних проектів) і оперативне (деталізує виконання управлінських рішень поквартального і місячного планування).

На основі довгострокового (стратегічного) планування розробляються і здійснюються перспективне, поточне і оперативне планування, як єдина система бізнес-планування підприємством для розробки і реалізації інноваційних проектів.

В прогностичній стратегії виконання інноваційного бізнес-плану входять наступні основні етапи [15]:

–на основі усесторонніх досліджень визначення стратегії виконання інноваційного бізнес-плану;

–реалізація методів прогнозування, використовуючи економіко-математичне моделювання для побудови оптимізаційних моделей на основі обробки зібраної достовірної інформації експертних оцінок;

–аналіз і використання оптимальних варіантів для виконання інноваційного бізнес-плану, що передбачає найсуттєвіші особливості стратегії нової операційної системи в плануванні виробничої діяльності в нових умовах функціонування, в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання в операційній інфраструктурі (ремонтні, інструментальні, енергетичні, транспортні, складські і інші структури).

Поточне (оперативне) планування відображає і реалізує показники

довгострокового, перспективного планування і вирішує конкретні питання теперішнього часу впровадження інноваційних проектів з врахуванням більш ефективних інноваційних показників у відповідності з бізнес-планом.

План розробки і впровадження інноваційного проекту для оновлення підприємства є детальний, узгоджений у часі з виконавцями-розробниками проекту і фінансовими структурами документ – комплексний інноваційний проект, спрямований на конкретне досягнення мети-отримання прибутку від реалізації нової конкурентоспроможної продукції (послуг), а також збуту нової продукції (послуг), використовуючи (внесений в комплексний інноваційний проект виконавцями-розробниками інноваційного проекту) бізнесово-телекомунікаційну систему для створення іміджу оновленому підприємстві в системі інноваційного менеджменту [23].

Механізм формування та реалізації прийняття управлінських рішень для проведення науково-дослідних розробок і впровадження комплексного інноваційного техніко-економічного проекту підприємства пов'язані з:

–пошуками виконавців розробки і впровадження комплексного інноваційного техніко-економічного проекту оновлення підприємства, з розробкою системи інноваційного менеджменту підприємства, використовуючи наукову організацію раціонального підбору працівників (проектних, науково-дослідних організацій) по принципу конкурсної експертизи на основі експертних оцінок висококваліфікованих спеціалістів з обробкою достовірної статистичної інформації, використовуючи методи математичного моделювання для побудови статистичної оптимізаційної моделі і отримання результатів;

–розробкою комплексного техніко-економічного проекту, застосовуючи техніко-економічний аналіз оцінки варіантів управлінських рішень використовуючи систему показників і їх реалізацію оптимальними управлінськими рішеннями / детальна розробка технічної документації інноваційної операційної системи, оцінка ефективності впровадження кожної складової інноваційної системи, соціально-економічні і екологічні наслідки від реалізації комплексного техніко-економічного проекту, інвестиційне

забезпечення, планові показники проектно-кошторисної документації інноваційної системи, а також визначення чітких варіантів механізму реалізації комплексного інноваційного техніко-економічного проекту з очікуваними реальними показниками функціонування оновленої операційної системи підприємства і інше).

Розробка і впровадження автоматизованої системи управління інноваційним підприємством необхідна для функціонування в оптимальному, автоматизованому режимі усіх систем інноваційного підприємства (операційної, фінансової, інвестиційної, кадрової, зовнішньоекономічної і бізнесово-телекомунікаційної), а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з системою інноваційного менеджменту, використовуючи економіко-математичне моделювання для побудови оптимізаційних моделей і їх реалізація АСУ „Інноваційний менеджмент підприємства”.

Механізм формування та реалізації прийняття управлінських рішень, пов'язаних з системою інноваційного менеджменту підприємства являється основою для оцінки вибору оптимальних варіантів управлінських рішень для визначення яких необхідно зібрати показники управлінської діяльності інноваційного підприємства (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки.

Отже, система управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє вирішувати такі складні проблеми, як вибір і обґрунтування оптимальної для інноваційної діяльності організаційної структури підприємства, проведення оцінки економічної ефективності інноваційних процесів, а також координації процесів інноваційної діяльності в цілому.

### **1.3. Зарубіжний досвід формування системи інноваційної діяльності підприємств**

В умовах жорсткої конкуренції як на міжнародних, так і на вітчизняних ринках здатність підприємств функціонувати та розвиватись залежить від їх

спроможності створювати й впроваджувати інновації. Проте вітчизняні підприємства, які мають достатньо високий науково-технічний, виробничо-технологічний та кадровий потенціал, володіють значною кількістю унікальних сучасних технологій та зразків продукції, продовжують розвиватись без належного використання досягнень сучасної науки.

Міжнародний досвід свідчить, що підвищення майбутньої цінності компанії завдяки більш ефективному використанню інновацій має два основних напрямки: «акселератор зростання та інновації».

По-перше, це джерела зростання, які є найбільш важливими для конкретної компанії, фокусування компанії на правильних можливостях зростання, зважаючи на її теперішні можливості, реалії галузі та бажання клієнтів. По-друге, яким чином компанія здатна застосувати свої культурні та операційні особливості для прискорення конвертації ідей та швидкого прибуткового зростання. Ці два напрямки відповідають п'яти сферам фокусу: нові можливості, джерела прибутку, платформи для зростання, культура та організація, люди та можливості.

Інноваційна політика – державне управління процесом створення сприятливих умов для інноваційної діяльності, формування інноваційних ідей і проектів, конструювання науково-дослідних зразків нововведень, їх освоєння і просування на ринок. До нововведень належить новітня техніка і технології, сучасні виробничі процеси, наукові, організаційні, управлінські ноу-хау та інші новинки. У світі існують дві моделі інноваційної політики, що виправдали себе: американська та японська. Перша базується на найвищій автономії підприємництва, на принципі вільної конкуренції і на регулюванні ринку великими міжнародними корпораціями, орієнтація технологічного розвитку здійснюється шляхом виокремлення пріоритетної галузі. Японська модель передбачає забезпечення державою технологічних пріоритетів за допомогою стимулювання не окремих галузей, а конкретних технологій.

Визначальною тенденцією інноваційного розвитку є різке поглиблення процесів глобалізації, зокрема в інноваційній сфері, про що свідчить зростання

міжнародного патентування та частки публікацій наукової літератури, написаної авторами з різних країн, збільшення зарубіжного фінансування НДДКР підприємств, міжнародних науково-технічних проектів тощо. Активно розвиваються такі форми міжнародної співпраці як прямі іноземні інвестиції, злиття та стратегічні альянси компаній різних країн, ліцензування тощо, створюється міжнародна науково-технологічна інфраструктура, поглиблюється співробітництво вчених, фахівців, науково-дослідних організацій з різних країн. Реалізовані важливі заходи щодо уніфікації систем сертифікації, стандартів, механізмів захисту інтелектуальної власності [68].

Для циклу потрібна узгодженість дій інноваційних фондів, дослідницьких організацій, проектно-впроваджуваних, виробничих структур, збутових підрозділів і спеціалізованих фірм на взаємовигідній основі. Наявна в інноваційному процесі ризикованість має мінімізуватися заходами державної підтримки. Як свідчить досвід, вона притаманна також і передовим країнам ринкової економіки. Наприклад, загальновідомі інноваційні досягнення французьких концернів „Concorde”, „Superphenix”, TGV (швидкісні поїзди) стали можливими тільки через активну підтримку уряду. Проте більшість французьких економістів вважає, що в економіці слід сприяти окремим приватним фірмам і корпораціям у проведенні власних науково-технічних розробок. Дослідження, що фінансуються державою, часто далекі від існуючих потреб суспільства, не встигають за швидкозмінними ситуаціями на ринку. Необхідне тісніше співробітництво науково-дослідних установ, університетів із різними суб'єктами господарювання. Держава повинна стимулювати такі зв'язки шляхом звільнення від певних податків і зобов'язана стати провідником інноваційного розвитку, замовником та організатором досліджень і розробок.

Досвід розвинених країн (не тільки Західної Європи та США, а і Китаю, Південної Кореї, Бразилії, Індії та інших країн) свідчить, що конкурентоспроможність забезпечується низкою умов, головними з яких є: накопичений науково-технічний потенціал; інституціональні чинники технологічного прогресу, наявність великих наукомістких корпорацій.

Сучасною тенденцією концентрації виробничої діяльності міжнародних корпорацій є нова хвиля операцій злиття і поглинання (M&A), які дуже тісно пов'язані з динамікою ринку капіталу. M&A (Mergers and Acquisitions) – це група операцій, які об'єднують передачу корпоративного контролю у всіх його формах, включаючи придбання і обмін активами. Інтеграційні процеси тісно пов'язані з процесами глобалізації: стираються географічні межі між ринками, зростає обсяг сукупного попиту, прискорюються темпи розвитку технологій, тому у компаній не залишається часу на нарощування внутрішнього потенціалу власними силами і ефективніше придбати активи, яких не вистачає.

Серед десяти найбільших американських ТНК п'ять безпосередньо пов'язані з вирощування і фінансуванням інноваційних фірм – „General Electric”, „IBM”, „Allegheny Technologies”, „Bell South”, „International Business Machines”. Інші з метою диверсифікації ризику діють опосередковано шляхом створення чи поглинання різних фінансових інститутів, таких як страхові компанії, пенсій, венчурні та інші фонди. Щорічні витрати на НДДКР таких корпорацій, як „General Electric”, „Ford”, „IBM” становлять 2-3 млрд. дол. У США практично весь обсяг витрат на НДДКР приватного бізнесу здійснюють 700 найбільших компаній, при цьому близько 40% цих коштів припадає всього лише на 15 найбільших корпорацій.

Корпорація “Mitsubishi” – найбільша японська торговельна компанія, яка має понад 200 баз у Японії та в інших 80 країнах світу [68]. Її 7 бізнес-груп і понад 500 дочірніх компаній та філій обслуговують покупців в усьому світі практично з усіх галузей виробництва. Водночас це одна з найбільших компаній, що вкладає великі кошти для підтримки інноваційних наукових розробок та сприяє їхньому впровадженню і використанню у різноманітних, часто досить віддалених сферах господарювання. Прикладами конкретних розробок, якими опікується інноваційний центр корпорації, є виробництво і збут устаткування для наукових досліджень, інвестування в сферу електронних технологій, удосконалення батарей-акумуляторів на іонах літію та ін.

У сучасних умовах, поряд з тенденцією зростання впливу інтегрованих

корпоративних структур на світову економіку, в Європі відбувається інтеграція національних інноваційних систем країн-членів ЄС в єдиний науково-технологічний та інноваційний простір. Можна з досить високою ймовірністю передбачити, що по завершенні цього періоду будуть створені реальні умови для функціонування глобальної світової інноваційної системи, основу якої становитиме інноваційний потенціал країн з високим рівнем інтелекту.

Стан розвитку інноваційної діяльності в регіонах України на сучасному етапі не відповідає світовим тенденціям. Дослідження інноваційної активності суб'єктів ринку, показали що практично у всіх регіонах спостерігається низький рівень інноваційної діяльності. Аналіз важелів впливу на галузевий розвиток регіонів показав, що держава впливає на ці процеси опосередковано, а більш дієвий вплив здійснюють певні фінансово-промислові групи (ФПГ).

Аналіз ролі міжнародних інтегрованих корпоративних структур в національних та світовій економіці, порівняння ролі ФПГ України в економічному розвитку держави, дозволяють дійти висновку, що для українських ФПГ характерними є ті ж механізми та інструменти впливу, що й для мегакорпорацій розвинених держав світу. Таким чином, це дозволяє зробити припущення, що саме інтегровані корпоративні структури України в перспективі забезпечуватимуть інноваційний розвиток національної економіки, як важливу необхідну умову забезпечення міжнародної конкурентоспроможності держави.

Україна продовжує розвиватися як країна з високою часткою сировинних галузей промисловості, де переважає сфера низьконаукоємкого матеріального виробництва. Також сьогодні в Україні існує декілька головних чинників – загроз інноваційній безпеці України: недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт, слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, зниження рівня «інтелектуалізації» експорту і зростання імпортозалежності країни від наукоємних товарів, незадовільне інформаційне забезпечення інноваційної сфери, недосконалість податкової системи та відсутність державної підтримки, повільний розвиток ефективних форм інноваційної

діяльності.

Держава практично не заохочує промисловість до фінансування досліджень і розробок і не стимулює інноваційну діяльність на підприємствах. Непряме регулювання не розвинуте, а податкові пільги призначені тільки науковим організаціям незалежно від напряму і результатів їхньої роботи. Отже, основними проблемами інноваційного розвитку в Україні та її регіонах на сучасному етапі є відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації на найбільш значних та перспективних напрямках розвитку; відсутність залежності між збільшенням обсягу продажу приватними компаніями і зростання фінансування здійснюваних ними досліджень і розробок; інноваційна політика немає чіткої спрямованості у вирішенні конкретних економічних проблем регіонів, в їх реструктуризації з врахуванням ринкових чинників.

Активувати процес впровадження інноваційних проектів має сучасний механізм надання пільг (у тому числі податкових) підприємствам. Щодо доцільності надання преференцій у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності існують різні думки, але закордонний досвід переконує, що преференції є дієвим важелем підтримки такої діяльності. З метою активізації інноваційної діяльності необхідно також створити відомчі інноваційні фонди, які формуються за рахунок держави, внесків підприємств та спонсорів; випуску цінних паперів під фінансування перспективних інвестиційних проектів. У справі формування цілісного механізму трансформації заощаджень в інвестиції облігації виконуватимуть одразу дві функції: слугують інструментом нагромадження ресурсів для фінансування структурної перебудови економіки і гарантуючи безпеку вкладення коштів банківськими, й особливо небанківськими, фінансовими інститутами. Також поширити практику надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі знижкою кредитної ставки.

У країнах Європи використовуються такі податкові пільги:

– екстра концесії (extra tax allowance) – особливі пільги, що дають змогу

фірмам фінансувати із своєї податкової бази понад 100 % своїх інноваційних витрат;

– податковий кредит („tax credit”) – пільга, що дає можливість фірмам фінансувати певний відсоток своїх інноваційних витрат з податкових зобов’язань.

Успіх інноваційного процесу залежить від того наскільки безпосередні учасники Інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. З огляду на це, стимулювання інноваційної праці повинно постійно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. У таких умовах інноваційна активність персоналу буде високою, що розширюватиме інноваційні можливості підприємства.

Методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямой дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов’язані із досягненням остаточного результату – комерційної вигоди від впровадження новації. Тоді як методи непрямой дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища. У цьому плані успіхи японських та деяких західних виробничих комплексів у розвитку передових технологій, освоєнні нових конкурентоспроможних видів продукції саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління (технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства).

Концепція партисипативного управління та її реалізація можлива у вітчизняній практиці за умов обґрунтованої системи стимулювання ініціативності і творчого підходу до роботи персоналу підприємства, яка забезпечує не лише розвиток її працівників, а й приваблює творчих особливостей з інших підприємств, формуючи колектив креативних спеціалістів, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємства. І що характерно, в зарубіжних країнах інноваційну активність

враховують в оплаті праці і системах матеріального заохочення – особливо це помітно у виплаті авторського гонорару. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску. У США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконаної роботи з врахуванням умов праці та кваліфікації виконавця тощо. Різниця оплати порівняно з працівниками середньої складності звичайних робітників – істотна.

У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. В усіх зазначених, та інших європейських країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці.

Своєю чергою стимулювання основане на ринковій вартості акцій передбачає встановлення винагороди топ-менеджерам залежно від ринкової вартості акцій керованих ними компаній. Формами придбання акцій можуть бути акціонери, на акції (тобто відтермінована у власності) та участь у власності (тобто участь, що настає в момент укладання трудового контракту з менеджером).

Сьогодні в діяльності менеджменту основою для визначення винагороди менеджерів і керівників потужних підприємств найчастіше слугують такі фінансові показники: величина дисконтованого грошового потоку; величина доданої вартості; величина прибутку на одну акцію; збалансована система показників.

#### **1.4. Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності підприємства**

Ринкові перетворення в економіці України тривалий час супроводжуються економічним спадом і кризовими явищами. В цих умовах важливе значення має розвиток інноваційної діяльності підприємств, оскільки економічні негаразди негативно позначилися на ефективності розробок і реалізації інноваційних проектів, що не сприяє впровадженню сучасних технологій і техніки в промисловості, а отже, уповільнює структурну перебудову економіки в цілому.

Проблема активізації інноваційної діяльності промислових підприємств набуває особливої актуальності. Без інноваційної переорієнтації державної політики, без підвищення інноваційної активності промислових підприємств неможливо досягти основної мети економічного регулювання – підвищення ефективності та конкурентоспроможності промислового виробництва.

Становлення економічних принципів здійснення інноваційної діяльності промислових підприємств можливе лише за умови включення інноваційних факторів до процесу соціально-економічного розвитку держави. Ключовим фактором, що впливає на рівень технологічного розвитку держави і визначає швидкість розробки та освоєння науково-технічних новинок, є пошук джерел інвестування інновацій та запровадження ефективних механізмів їх реалізації й використання в сучасній економічній системі України.

До повно масштабного вторгнення РФ в нашу країну одним з найважливіших показників розвитку інноваційної економіки є частка підприємств, що впроваджують інновації. За даними Держкомстату України у 2023 р. впровадженням інновацій у промисловості займалося 16,2% загальної кількості промислових підприємств, що набагато менше, ніж у провідних країнах ЄС, де це значення коливається у межах 60–70%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні характеризується даними, наведеними в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Інноваційна активність підприємств України за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	12,8	13,8	16,2
Загальна сума витрат, млн.грн.	7949,9	8045,5	14333,9
у тому числі за напрямками:			
– дослідження і розробки	846,7	996,4	1079,9
– придбання нових технологій	115,9	141,6	324,7
– придбання машин, обладнання пов'язані з упровадженням інновацій	4974,7	5051,7	10489,1
– інші витрати	2012,6	1855,8	2440,2

Джерело: [11]

Отже, на основі наведених даних можемо відмітити про зростання інноваційної активності промислових підприємств в 2023 р. відносно 2021 р. на 3,4%. Питома вага досліджень і розробок у загальній сумі витрат знизилась з 10,65% до 7,53%, що пов'язано із зростанням рівня витрат на придбання машин та обладнання пов'язаного з впровадженням інновацій (зростання на 10,6 п.с.).

При зростанні рівня активності підприємств в інноваційній сфері, рівень витрат є зростаючим. Так, протягом 2021-2023 років цей показник підвищився на 80,3%. (табл.1.3)

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів регулювання інноваційної діяльності, спроби її стимулювання та інвестування, на сучасний момент не принесли очікуваних результатів, тому, що на практиці багато з них залишаються декларативними. Тому основними джерелом фінансування інноваційних проектів залишаються власні кошти підприємства. Так, питома вага власних надходжень підприємств на розвиток системи інноваційного менеджменту склала в 2023 р. 52,9%. Обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету протягом 2021-2023 рр. знижувався, та у 2023 р. становив 149,2 млн.грн, що на 71,5% більше, ніж у 2022 р.

Таблиця 1.3

## Джерела фінансування технологічних інновацій в Україні

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
		млн.грн.			
2021	7949,2	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2022	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2023	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2

Джерело: [11]

Негативною тенденцією у 2023р., порівняно з 2021 р., стало зменшення майже у два рази обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок іноземних інвесторів, що пов'язано із загальносвітовою фінансовою кризою. Загалом науково-технічна діяльність в Україні є на низькому рівні розвитку, хоча відбувається позитивна динаміка щодо зростання рівня інноваційної активності підприємств, здійснюється закупівля нової техніки, розробляються нові види продукції, зростає рівень досліджень та розробок.

Правове регулювання інноваційної діяльності на підприємстві регламентоване Господарським кодексом України (глава 34). Так, відповідно до ст.325 ГКУ під інноваційною діяльністю у сфері господарювання слід розуміти діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Запровадження інноваційного розвитку економіки вимагає відповідного нормативно-правового забезпечення, до якого слід віднести Закони України “Про інвестиційну діяльність” (від 18.09.1991 р. №1560-XII), “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків” (від 16.07.1999 р. №991-XIV), “Про інноваційну діяльність” (від 04.07.2002 р. №40-IV), “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” (від 16.01.2003 р. №433– IV), постанову Верховної Ради України “Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України” (від 1999 р. №37) [5].

Інноваційна діяльність передбачає інвестування наукових досліджень і розробок, спрямованих на здійснення якісних змін у складі продуктивних сил, прогресивних міжгалузевих структурних зрушень, розробки і впровадження нових видів продукції і технологій.

В п.2 ст.327 ГКУ визначено такі напрямки інноваційної діяльності, як:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;
- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій;
- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального й екологічного стану;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, здійснювані вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології [1].

Разом з тим слід зауважити, що інвестування відтворення основних фондів і приросту матеріально-виробничих запасів здійснюється як капітальні вкладення.

Відповідно до ст.328 Господарського Кодексу України держава здійснює регулювання інноваційної діяльності шляхом:

- визначення інноваційної діяльності як необхідної складової інвестиційної та структурно-галузевої політики;
  - формування і забезпечення реалізації інноваційних програм та цільових проектів;
  - створення та сприяння розвитку інфраструктури інноваційної діяльності.
- Держава також має здійснювати контроль за інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання та інших учасників господарських відносин, нагляд за її відповідністю вимогам законодавства і державним інноваційним програмам [1].

Законом можуть бути передбачені галузі чи об'єкти інноваційної діяльності, в яких обмежується чи забороняється використання іноземних інвестицій.

Сьогодні держава гарантує суб'єктам інноваційної діяльності [19]:

–підтримку інноваційних програм і проектів, спрямованих на реалізацію економічної та соціальної політики держави;

–підтримку щодо створення та розвитку суб'єктів інфраструктури інноваційної діяльності;

–охорону та захист прав інтелектуальної власності, захист від недобросовісної конкуренції у сфері інноваційної діяльності;

–вільний доступ до інформації про пріоритети державної економічної та соціальної політики, про інноваційні потреби та результати науково-технічної діяльності, крім випадків, передбачених законом;

–підтримку щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері здійснення інноваційної діяльності.

Відповідно до ст.2 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. №433-IV [61], пріоритетними напрямками інноваційної діяльності в Україні є науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній, конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави. Вони складаються із стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності:

–стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності розраховані на тривалу перспективу (не менше 10 років) і є найважливішими напрямками інноваційної діяльності щодо забезпечення соціально-економічного зростання держави і поліпшення ефективності господарювання суб'єктів підприємницької діяльності. Вони розроблені на основі науково-прогнозного аналізу світових тенденцій соціально-економічного та науково-технологічного розвитку з урахуванням можливостей вітчизняного інноваційного потенціалу;

–середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності розраховані на реалізацію протягом найближчих 3-5 років напрямів інноваційного оновлення промислового, сільськогосподарського виробництва

та сфери послуг щодо освоєння випуску нових наукоємних товарів та послуг з високою конкурентоспроможністю на внутрішньому та (або) зовнішньому ринках. Середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності формуються в рамках стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на основі новітніх досягнень вітчизняної і світової науки, аналізу кон'юнктури світового і внутрішнього ринків та ресурсних можливостей держави. За своїми масштабами, направленістю та специфікою реалізації середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності можуть бути пріоритетними напрямками інноваційної діяльності загальнодержавного, галузевого або регіонального рівнів.

Інновація – це виробничий фактор, що впливає на формування продуктивності суспільного виробництва й обсягу валового національного продукту у тривалій перспективі.

Усі країни прагнуть до розробки і реалізації державної інноваційної політики. Вплив держави має бути спрямований на максимальну підтримку власного інноваційного потенціалу, провідних наукових і конструкторських центрів, а також на забезпечення реалізації науково-технічної політики, що відповідає світовому рівню.

Це означає, що Україна має обрати такі напрямки розробки “високих” технологій, для реалізації яких у державі вже створено реальні передумови та наявний відповідний науково-технічний потенціал виходу на передові позиції світової науки і техніки. Механізм створення та поширення нововведень має три загальні складові, характерні майже для всіх країн:

- систему державної підтримки фундаментальних і пошукових досліджень;
- різні форми та джерела фінансування і непрямого стимулювання досліджень;
- підтримку малого інноваційного підприємництва.

Заходи державного регулювання інноваційної діяльності мають бути спрямовані на всебічне заохочення підприємництва та приватної ініціативи.

Україна має розв’язати невідкладні завдання у сфері розвитку інноваційної

та науково-технічної діяльності. Їх реалізація позитивно впливатиме як на досягнення економічної стабілізації, так і на забезпечення економічного розвитку на новій технологічній і технічній основі.

## **Висновки до розділу 1**

Інноваційна діяльність не стала реальним пріоритетом економічної політики. Стан інноваційної діяльності в Україні більшість експертів визначає як кризовий і який не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів в промислово-розвинутих країнах та потребам інноваційного розвитку.

Сьогодні в діяльності менеджменту основою для визначення винагороди менеджерів і керівників потужних підприємств найчастіше слугують такі фінансові показники: величина дисконтованого грошового потоку; величина доданої вартості; величина прибутку на одну акцію; збалансована система показників.

В сучасних умовах інноваційна діяльність є одним з головних чинників розвитку підприємств, необхідною умовою для їх конкурентоспроможності на ринку. До заходів щодо активізації інноваційної діяльності українських підприємств можна віднести наступні:

- підвищення рівня організації інноваційних процесів шляхом врахування міжнародного досвіду;

- вдосконалити законодавчу базу з питань інновацій та інноваційної діяльності підприємств шляхом перегляду вже існуючих законопроектів та затвердження нових;

- поширення практики надання інноваційним підприємствам середньострокових комерційних та державних кредитів зі знижкою кредитної ставки;

- державна підтримка підприємств, що займаються розробками інновацій шляхом удосконалення питань пільгового оподаткування даної сфери, їх

підтримки через збільшення фінансування інноваційної діяльності та створення відповідних державних структур, основною метою діяльності яких будуть інновації та інноваційна політика підприємств нашої держави.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛІКА-СВІТ»**

### **2.1. Основні тенденції розвитку галузі та визначення місця підприємства в бізнес-просторі**

На сьогодні вітчизняному машинобудуванню, в тому числі на ринку опалювальної техніки належить ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках нашої держави. Частка машинобудівної галузі в загальному обсязі продукції (робіт, послуг) промисловості становить 17,4%.

Загострення проблем енергозбереження та екології в Україні зумовлює перехід від централізованого теплопостачання до автономних джерел тепла, що стимулює попит на побутові газові котли. Зростання ринку супроводжується загостренням конкурентної боротьби та збільшенням конкурентного тиску з боку вітчизняних та зарубіжних виробників котлів [15]. У цьому контексті проблема формування конкурентної стратегії на ринку побутових газових котлів стає особливо актуальною.

Відповідно фінансових результатів підприємств промисловості визначається, що частка підприємств, які отримували прибуток склало 58,6% (табл. 2.1).

Рівень збитковості підприємств встановлений в обсязі 41,4% загальної кількості підприємств промисловості, та машинобудівної галузі – 34,7%, що є негативним. Загальний фінансовий результаті по підгалузям машинобудування: виробництво електричного устаткування та виробництво транспортних засобів є прибутковим +9597,7 млн.грн. та +1775,3 млн.грн. відповідно.

У 2023 році машинобудівний комплекс України зайняв лідируючі позиції в нарощуванні об'ємів виробництва майже в усіх основних видів продукції.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати діяльності підприємств промисловості  
(млн.грн.)

Показники	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Промисловість	65213,5	58,6	101317,1	41,4	36103,6
машинобудування	9597,7	65,3	11860,6	34,7	2262,9
виробництво машин та устаткування	1999,6	63,3	2906,7	36,7	907,1
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	1775,3	68,2	2341,0	31,8	565,7
виробництво транспортних засобів та устаткування	5822,8	64,0	6612,9	36,0	790,1

Джерело: [15]

У машинобудуванні у 2023р. з більшості видів діяльності спостерігалось зростання виробництва порівняно з відповідним періодом 2021р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво основних видів продукції машинобудування за 2021–2023 роки

Продукція	Роки			2023р. до 2021р. у %
	2021	2022	2023	
Радіатори центрального опалення без електричного підігріву з металів чорних, т	3137	11642	13747	4,4 р.б.
Котли центрального опалення, тис.шт.	213,6	262,6	304,2	142,42
Борони дискові, шт.	926	2026	3136	в 3,4 р.б.
Розпушувачі та культиватори, шт.	3038	4865	7079	в 2,3 р.б.
Верстати для оброблення дерева, шт.	87	1080	1177	в 13,5 р.б.
Холодильники побутові, тис.шт.	325,2	24,9	108,2	33,27
Машини пральні, тис.шт.	164,1	166,8	312,4	190,37
Електродвигуни та генератори змінного струму, електродвигуни універсальні, тис.шт.	393,4	470,5	465,8	118,40
Трансформатори електричні, млн.шт.	12,1	3,9	5	41,32
Апаратура електрична високовольтна, тис.шт.	225,5	258,2	604,4	в 2,7 р.б.
Апаратура електрична низьковольтна, млн.шт.	47,7	47,3	60,7	127,25
Телевізори, тис.шт.	235,3	61,9	45,2	19,21
Автомобілі легкові, тис.шт.	65,7	75,3	97,4	148,25
Автобуси, шт.	1473	2674	3744	в 2,5 р.б.
Автомобілі вантажні, шт.	2499	4853	3087	123,53

Джерело: [15]

Значний рівень зростання виробництва продукції визначено за наступними видами продукції: радіатори центрального опалення (в 4,4 рази більше),

верстатів для оброблення дерева (в 13,5 разів), виробництво автобусів (в 2,5 р.б.), апаратура електрична (в 2,7 р.б.).

На ряду з традиційною продукцією підприємствами машинобудівної галузі освоєно та виготовлено більше 500 найменувань нової техніки та устаткування для потреб внутрішнього ринку, яке досі не виготовлялося в Україні (прохідницькі комбайни, бурові верстати, вантажні вагони, дизель-поїзди, колійна техніка та ін). До високотехнологічних підприємств, які стрімко розширюють свою присутність на закордонних ринках належать ТОВ “Турбоатом”, ТОВ “Мотор – Січ”.

Побутові котли відносяться до сектора виробництва санітарно-технічного устаткування і виробів. Цей сектор, як і інші сектори галузі машинобудування, характеризується високою металомісткістю продукції і, крім того, перебуває під впливом регіональних факторів, таких як кліматичні умови, забезпеченість паливом, електроенергією.

Позитивним в 2023 р. є нарощення обсягів виробництва, в 2023р. відносно 2021р. зростання відбулось на 42,4%.

В 2023р. відбувається зростання індексів цін на виготовлену продукцію машинобудування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Індекси цін виробників машинобудівної галузі за 2007-2023 рр.  
(до попереднього року у %)

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Машинобудування	119	100,3	55,1	136,1	117,2
<i>Виробництво машин та устаткування</i>	<i>103</i>	<i>98,2</i>	<i>62,4</i>	<i>121,1</i>	<i>112,5</i>
Виробництво механічного устаткування	100,7	95,4	78,5	117,1	105,2
Виробництво машин та устаткування загального призначення	103,1	98,2	61,2	110,4	122,2
Виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства	100,4	118,9	55,1	166,6	117,9
Виробництво верстатів	115,5	89,3	53,1	105,4	111,3
Виробництво інших машин та устаткування спеціального призначення	109,7	92,3	51,9	129,5	114,8
Виробництво машин та устаткування для металургії	124,4	88,4	48,8	133,1	89,3
Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва	115	94,8	51,8	139,2	126,3
Виробництво машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів	97,2	94,2	70,6	118,9	112,5
Виробництво побутових приладів	107,2	87	69,6	113,2	111,7
<i>Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування</i>	<i>129,1</i>	<i>93,2</i>	<i>71,8</i>	<i>124,2</i>	<i>114,7</i>
Виробництво електричних машин та устаткування	155,9	91,9	75,7	126,3	111,5

Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	215,5	90,6	78	121	77
Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	114,7	69,6	60,8	137,9	218,4
Виробництво ізолюваного проводу та кабелю	120,6	99,8	63,4	120,9	121,5
Виробництво апаратури для радіо, телебачення та зв'язку	105,9	77,4	76,2	117,9	139,4
Виробництво медичної техніки, вимірювальних засобів оптичних приладів та устаткування, годинників	103,1	100,6	62,9	125,8	100,2
<i>Виробництво транспортних засобів та устаткування</i>	<i>130</i>	<i>105,7</i>	<i>42,1</i>	<i>161,9</i>	<i>122,6</i>
Виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів	142,5	107,4	19,2	123,8	121,5
Виробництво автомобілів	148,8	109,6	15,9	123,7	126,7
Виробництво інших транспортних засобів	121,2	104,3	61,3	172	122,9
Виробництво залізничного рухомого складу	134,4	108,6	47,8	235,5	128,4
Інші галузі промисловості	112,8	101,5	64,7	115	119,1

Джерело: [15]

Активний розвиток ринку побутових котлів до 2023 р. був зумовлений переходом населення на автономні джерела опалення внаслідок високого рівня зношеності основних фондів теплоенергетики України, зростанням темпів газифікації населених пунктів України, збільшенням площі житлового фонду та впровадженням у дію нових будівельних норм, які дали змогу встановлювати котли в будинках до 10 поверхів.

Загальний індекс зростання цін на машинобудівну продукцію на кінець 2023р. становив 117,2%, що означає зростання цінового рівня відносно минулого періоду на 17,2%.

Енергетичне машинобудування є однією з найважливіших галузей не лише важкого машинобудування, а й усього машинобудівного комплексу України, так як спеціалізується на виробництві устаткування для всіх видів електростанцій, в тому числі парових гідравлічних турбін, атомних реакторів, генераторів, котлів, дизельних моторів, електроапаратури, кабелю та іншої продукції.

Енергетичне машинобудування є однією з найважливіших галузей не лише важкого машинобудування, а й усього машинобудівного комплексу України, так як спеціалізується на виробництві устаткування для всіх видів електростанцій, в тому числі парових гідравлічних турбін, атомних реакторів, генераторів, котлів, дизельних моторів, електроапаратури, кабелю та іншої продукції.

Визначальними підприємствами енергетичної галузі є акціонерні товариства: «Прогрес» (м. Бердичів), «Хіммаш» (м. Коростень), «Екта-Пром»,

«Крігер», «Вібросепаратор», «Будмаш» (м. Житомир), «Техна» (м. Новоград-Волинський), «Агротепломаш», КП «Житомирський ремонтно-механічний завод» (м. Житомир).

Як показує практика на даний момент збільшився попит на котли, що виробляються енергетичною підгалуззю машинобудування. Більша частина продажу котлів припадає на населення, у якого встановлені двадцять років тому газові котли вже зносилися, на яке і орієнтуються вітчизняні компанії на відміну від іноземців. Тому останнім часом користувачі часто звертаються за допомогою підбору котла взамін старої опалювальної техніки. Хоч газ і подорожчав, але масовий покупець ще не відчув його впливу оскільки підвищення ціни на «блакитне паливо» було в кінці опалювального сезону та й за високий рівень енергоощадності опалювального обладнання закордонного виробництва, треба доплачувати. Враховуючи кризу в країні, виходить, що купувати дешеві котли вигідніше, ніж «економічну», але дорогу європейську продукцію. Вітчизняна ж продукція середнього технічного рівня удвічі дешевша від західноєвропейських аналогів. Щороку іноземними виробниками впроваджуються інноваційні технології, нові моделі, але все ж найпопулярнішими залишаються найпростіші імпорتنі котли та котли вітчизняного виробництва, які теж модернізуються.

Із модельного ряду українських котлів популярністю користуються підлогові котли Красилівського машинобудівельного заводу «Атон», «Житомирремхарчомаш» – Крігер, Junkers, ТОВ «Ліка-Світ» – «Житомир», «Берізка», Рівненського «Агроресурс» – «Данко», «Рівнетерм», Харківського «Маяк», Хмельницького «Проскурів», Вінницького «Бар», та ін., які у більшості випадків не мають циркуляційних насосів, а тому, на відміну від іноземних, можуть працювати без використання електроенергії і на «старих» опалювальних системах з природною циркуляцією теплоносія.

Для того, щоб дедалі більше відповідати вимогам покупців і бути конкурентноспроможною продукцією вже більше десяти років українські заводи намагаються вдосконалювати виробництво котлів на основі власних

розробок і досвіду закордонних виробників. Висока якість продукції досягається застосуванням високотехнологічного обладнання – автоматизовані лінії, станки з програмним управлінням, конвеєри, сучасні випробувальні лабораторії. Об'єми виробництва зростають завдяки підвищенню коефіцієнта корисної дії, впровадженню стійкого порошкового покриття, вдосконаленню дизайну, розширенню асортиментного ряду продукції, використанню імпортованих комплектуючих. Найчастіше партнерами українських заводів є такі відомі компанії, як Viadrus (Чехія), Sime (Італія)– чавунні теплообмінники, Polidoro A.s.p.a. (Італія), Калетка (Польща) – сталеві низькофакельні пальники, Sit (Італія), Honeywell (Німеччина), KAPE (Польща) – автоматика безпеки та регулювання, Willo (Італія)– насоси, КМЕ (Німеччина) – мідні труби та ін. Кожен котел проходить гідро випробування під тиском, а також полум'яні випробування і повне регулювання автоматики безпеки на стендах.

Загальний стан машинобудівної галузі досить важкий, проте, за останні п'ять років спостерігається незначна тенденція до покращення деяких економічних показників. Були виявлені основні негативні чинники, що зупиняють інвестиційні та інноваційні процеси у машинобудівній галузі, та запропоновані напрями реформування інвестиційної політики, які повинні охоплювати наступні аспекти:

- основними джерелами інвестування повинні стати кошти підприємств і організацій у вигляді прибутку та амортизаційних відрахувань;

- бюджетні інвестиційні ресурси повинні надходити в галузі, які є мало привабливими для приватного інвестора, але необхідними для забезпечення життєздатності економіки;

- створювати рівні конкурентні умови для внутрішніх та іноземних інвесторів;

- сприяння розвитку потужної банківської системи, спрямованої на кредитування реального сектору економіки;

- сприяння ринку страхових послуг;

- збільшити експорт та провести у цьому напрямку додаткові законодавчі

реформи, зменшити кількість імпортованих товарів на ринку;

–необхідно оцінювати економічну ефективність інвестиційних проектів та допустимий ризик, пов'язаний з їх реалізацією.

Вважаємо, що основними заходами вирішення негативних тенденцій інноваційного процесу в машинобудівному комплексі мають бути.

–розробка нових та перегляд діючих відповідних законодавчих актів, які б регламентували стратегію введення інновацій;

–доцільно розробити систему контролю показників, які б всебічно відображали хід реалізації інноваційних проектів й дозволяли б оцінити ефективність їх проходження по всіх етапах життєвого циклу продуктової інновації;

–для більш активного впливу ринкового управління на інноваційний процес необхідно розширити масштаби співробітництва з іншими країнами, шляхом створення з ними спільних підприємств.

Економічне зростання не буде стійким при недостатньо інвестованому машинобудуванні. Без збільшення засобів у його основний капітал, до того ж інноваційне насичення, пожвавлення виробництва у галузі припиниться.

ТОВ «Ліка-Світ» є найсучаснішим підприємством у галузі опалювальної техніки. Він оснащений спеціальною комп'ютерною технікою по проектуванню, перевірці і діагностиці опалювальних котлів.

Основними видами продукції, що випускається є: газові конвектори; інфрачервоні системи опалення; котли на різні види палива.

Розглянемо ідентифікаційні реквізити підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

#### Організаційна форма функціонування ТОВ «Ліка-Світ»

№ п/п	Ідентифікаційні реквізити	Характеристика
1.	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»
2.	Скорочене найменування	ТОВ «Ліка-Світ»
3.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

4.	Форма власності	10 Приватна власність
5.	Код за ЄДРПОУ	36949309
6.	Код території за КОАТУУ	1822080301
7.	Територія (область)	Житомирська область
8.	Район	м. Житомир
9.	Вулиця, будинок	вул. Маршала Рибалка, 36
10.	Зареєстрований статутний капітал (грн.)	42103,62
11.	Вид діяльності за КВЕД	28.22.0 Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення 60.24.0 Діяльність автомобільного вантажного транспорту

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

В умовах зростаючої складності господарського механізму діяльності, нездатність вітчизняних підприємств бути на рівні сучасних наукових досягнень, невміння гнучко адаптуватися до вимог ринку, загрожує тим, що ринкові позиції підприємства будуть постійно піддаватися небезпеці з боку технологічно передових конкурентів.

Наведемо результати дослідження сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства ТОВ «Ліка-Світ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналіз ТОВ «Ліка-Світ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість продукції, що випускається, і її позиціонування у верхньому ціновому сегменті.</p> <p>Широкий асортимент продукції, що реалізуються (котли напольні, навісні, котел-плити, твердопаливні, та ін.).</p> <p>Висока кваліфікація менеджменту ТОВ «Ліка-Світ».</p> <p>Відносно низькі витрати на оплату праці порівняно з основними конкурентами-нерезидентами.</p> <p>Реалізація інвестиційних програм, націлених на збільшення потужностей по наданню послуг.</p>	<p>Залежність від імпортних поставок деяких сировинних компонентів (наприклад, метало-пластик, залізо).</p> <p>Зниження виробничих можливостей в зв'язку з зростанням цін на сировину.</p> <p>Низький рівень технічного забезпечення проведення виробництва продукції. Зростання залежності від інновацій.</p> <p>Високий рівень матеріало- та енергомісткості обладнання.</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання доходів населення, що, дозволить розширити потенційний круг споживачів продукції заводу.</p> <p>Постійне зростання цін на котли.</p> <p>Перехід на новий цикл виробництва</p> <p>Залучення інвестицій</p>	<p>Зниження доходів населення, що звужить потенційний круг споживачів виробів.</p> <p>Зростання кількості конкурентів як національних так і іноземних. Інфляція.</p> <p>Зростання цін на енергоресурси.</p> <p>Посилення податкового тиску.</p>

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

На кожному з полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Для пар, які було обрано в полі 1, стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

З метою встановлення таких зв'язків формують SWOT-матрицю та виконують SWOT-аналіз (рис. 2.5).

За допомогою даних табл. 2.5 можна визначити зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність.

Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 спеціалістів ТОВ. Найбільше значення для підприємства мають можливості 1, 2, 3, 4 – їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати.

Оцінка сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи організації, тоді як оцінка можливостей та перешкод потребує аналізу середовища, в якому перебуває організація.

Можливості організації – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату. Перешкоди для організації – це умови середовища, які ускладнюють досягнення високих результатів.

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний	Помірний	Малий
Ймовірність використання можливостей	Висока	2,3	4	–
	Середня	1	–	–
	Низька	–	–	–

Рис. 2.2. Матриця можливостей

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Можливість 3 заслуговує уваги підприємства, якщо є достатньо ресурсів для її використання. Подібна матриця складається і для оцінки загроз (рис. 2.3).

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Ймовірність використання загроз	Висока	–	–	1	–
	Середня	–	2	3	4
	Низька	–	–	–	–

Рис. 2.3. Матриця загроз

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Загрози 1, 2 повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненими в першочерговому порядку. Загроза 4, матиме великий негативний вплив на діяльність підприємства, але постійний контроль за інноваційною діяльністю галузі дозволить його знизити.

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зростання доходів населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний круг споживачів заводу.</li> <li>Постійне зростання цін на котли.</li> <li>Перехід на новий цикл виробництва. Розширення інноваційного потенціалу галузі.</li> <li>Залучення інвестицій</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зниження доходів населення, що звузить потенційний круг споживачів виробів.</li> <li>Зростання кількості конкурентів як національних так і іноземних. Інфляція.</li> <li>Високі темпи технологічних змін у галузі.</li> <li>Посилення податкового тиску.</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Висока якість продукції, що випускається, і її позиціонування у верхньому ціновому сегменті.</li> <li>Широкий асортимент продукції, що реалізуються (котли напольні, навісні, котел-плити, твердопаливні, та ін.).</li> <li>Висока кваліфікація менеджменту ТОВ.</li> <li>Відносно низькі витрати на оплату праці порівняно з основними конкурентами-нерезидентами.</li> <li>Реалізація інвестиційних програм, націлених на збільшення потужностей по наданню послуг.</li> </ol>	<p>Поле сильних сторін і можливостей (1)</p> <p>У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів. Якість виробів дають можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.</p>	<p>Поле сильних сторін і загроз (2)</p> <p>Через розширення ринків збуту та впровадження нових видів виробів можна забезпечити резервні можливості.</p> <p>Передбачити зв'язки з більшою кількістю постачальників, що постачають сировину, на випадок підвищення цін та вибір оптимального поставщика.</p>
<p>Слабкі сторони:</p>	<p>Поле слабких сторін і</p>	<p>Поле слабких сторін і</p>

	можливостей (3)	загроз (4)
1. Залежність від імпорتنих поставок деяких сировинних компонентів (наприклад, метало-пластик, залізо).	Доцільно концентрувати увагу на зниження рівня затрат і підвищення конкурентоспроможності послуг. З метою захисту від конкуренції підприємству необхідно розробляти та впроваджувати ефективні маркетингові заходи щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик; при виробництві продукції враховувати смаки та побажання споживачів.	У цій ситуації необхідно поступово згорти діяльність або перепрофілювати її, реінвестувати кошти в інші галузі. Підприємство може залишитися на ринку лише у випадку об'єднання з іншою фірмою.
2. Зниження виробничих можливостей в зв'язку з зростанням цін на сировину.		
3. Низький рівень технічного забезпечення проведення виробництва продукції. Зростання витрат сировини, через неефективну технологію різання металу.		
4. Високий рівень матеріало- та енергомісткості обладнання.		

Рис. 2.4. SWOT-матриця

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Щодо загрози 4, то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для її усунення. Але необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використають конкуренти, і навпаки, вдало усунена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Якщо пара розміщена в полі 2, то стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз. Для пар у полі 3 стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок нових можливостей подолати слабкі сторони діяльності. Для пар у полі 4 підприємство має сформувати таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності і загроз. ТОВ «Ліка-Світ» має поки сильні конкурентні позиції, та положення ТОВ можна вважати не досить стійким, насамперед через збільшення конкурентів в цій галузі. На даний момент основними конкурентними перевагами ТОВ «Ліка-Світ» є:

- рівень обслуговування;
- співвідношення ціна-якість-продажі дозволяють говорити про те, що на ринку України чисельність конкурентів є незначною;
- розвиток ресурсної бази;
- знання українського споживача, його проблем та запитів.

Підтримка цих переваг за допомогою управлінських заходів і є пріоритетним завданням діяльності ТОВ в аспекті посилення конкурентоспроможності фірми.

З даними SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

– підприємство займає досить стабільні позиції на ринку, про це говорить співвідношення сильних та слабких сторін;

– співвідношення слабких сторін ТОВ «Ліка-Світ» із його можливостями майже повне, іншими словами, підприємство має всі необхідні ресурси для отримання статусу лідера на споживчих ринках свого сегменту;

– загрозу для ТОВ «Ліка-Світ» перш за все становить нестабільність економіки держави, нестабільність цінової політики в результаті значного інфляційного впливу, вихід на ринок іноземних конкурентів, що пов'язано з ціновою конкуренцією.

Загалом, відповідно сформованих критерії функціонування підприємства, ТОВ «Ліка-Світ» повинне дотримуватись агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

## **2.2. Організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінка ефективності менеджменту**

Організація управління на підприємстві – це не тільки відповідальність кожного учасника за свою ділянку роботи, а і виявлення ініціативи, виконання додаткової роботи. Загальну структуру управління ТОВ «Ліка-Світ» наведено у додатку А.

Організаційна структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління по горизонталі та прийняття рішення по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, оживлює швидкий маневр ресурсами.

Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників. Вони скликаються з Учасників Товариства, або призначених ними представників. Брати участь у Зборах Учасників з правом дорадчого голосу можуть і члени виконавчих органів, які не є Учасниками. Представники можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі замінити свого представника у Зборах Учасників, сповістивши письмово про це інших Учасників. Учасник Товариства вправі передавати свої повноваження на Зборах Учасників іншому Учаснику або представникові іншого Учасника Товариства. Учасник має кількість голосів, яка пропорційна розміру його частки у Статутному капіталі.

До виключної компетенції Загальних Зборів Учасників належить: визначення основних напрямків діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів по їх виконанню; внесення змін до Статуту Товариства; винесення рішення про прийняття фізичних та/або юридичних осіб до складу Учасників Товариства; призначення та звільнення з посади Директора Товариства; обрання та відкликання членів Ревізійної комісії; затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків; створення, реорганізація та ліквідація дочірніх Підприємств, філій та представництв, затвердження їх Статутів і Положень; винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства; залучення Товариством кредитів, позик; прийняття рішень про передачу в заставу нерухомого та іншого майна

Товариства, а також майнових прав Товариства; затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства; та ін.

Загальні збори Учасників Товариства можуть прийняти рішення про включення до своєї компетенції інших питань, а також передачі до компетенції Генерального директора частини належних їм прав та функцій.

Контроль за діяльністю Генерального директора Товариства проводиться Ревізійною комісією, що створюється Загальними Зборами Учасників Товариства. Перевірка діяльності Генерального директора Товариства проводиться Ревізійною комісією за дорученням Зборів, з власної ініціативи або за вимогою Учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок вищому органу Товариства. Для перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства може залучатись незалежна аудиторська фірма (аудитор). Спостережна Рада та Ревізійна комісія на товаристві не створювались. Посадовими особами Товариства в 2023 році були: Генеральний директор, головний бухгалтер. На протязі 2023 року зміни в посадовому складі Товариства не відбувались.

Генеральний директор діє від імені Товариства в межах своєї компетенції та без доручення: укладає угоди, договори, контракти, в тому числі зовнішньоекономічні; видає доручення; видає накази та розпорядження, що є обов'язковими для всіх працівників; без довіреності діє від імені Товариства, представляє його в усіх підприємствах, установах і організаціях; розробляє поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань; затверджує щорічний кошторис, посадові оклади співробітників, крім посадових осіб Товариства, встановлює показники, розмір та строки їх преміювання; затверджує ціни на продукцію і тарифи на послуги; затверджує нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями Товариства; та ін.(дод.А)

Вищий управлінський рівень – генеральний директор. Другий рівень – заступник генерального директора з економіки і фінансів. Головний бухгалтер і його відділ відповідно до схем організаційної структури підпорядковані безпосередньо директорові.

Першим заступником голови Правління є головний інженер. Він керує науково-дослідними та експериментальними роботами, безпосередньо відповідає за удосконалення техніки і технології виробництва. В його обов'язки входить також технічна підготовка та обслуговування виробництва, розробка заходів щодо підвищення якості продукції та дотримання технологічної дисципліни.

Постачальницько-збутовою діяльністю займається начальник відділу збуту і постачання. Він здійснює керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства по матеріально-технічному забезпеченню, заготівлі і збереженні сировини, збуту продукції, ефективно і раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів. Забезпечує своєчасне складання договорів з постачальниками сировини та споживачами продукції, виконання завдань і обов'язків по поставках продукції (кількості, асортименту, якості строкам).

Економічну службу на підприємстві очолює головний економіст, що є начальником планово-економічного відділу. Він відповідає за організацію планової роботи на підприємстві. Підпорядковані йому відділи здійснюють контроль за виконання планових завдань, проводять аналіз діяльності товариства. Забезпечує проведення робіт по підвищенню економічного результату всіх видів діяльності підприємства, своєчасну розробку заходів по ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прискоренні темпів росту продуктивності праці, зменшенню собівартості продукції, підвищенні рентабельності виробництва, усунення втрат і нераціональних витрат. Облік виробництва, контроль за використанням засобів та дотриманням фінансової дисципліни. Складання звітів та балансів, розрахунки з робітниками та службовцями здійснює бухгалтерія.

Функції контролю якості продукції, запобігання браку, виконання робіт у

відповідності з вимогами стандартів і технічних умов, розробки та впровадження систем управління якістю покладені на завідуючого лабораторії.

Головний механік забезпечує безперервну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу обладнання, утримання в робочому стані на високому рівні. Організує розробку оглядів, іспитів, профілактичних ремонтів обладнання, забезпечує технічну підготовку виробництва.

Крім основних на підприємстві існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, різними видами енергії. Лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції. Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення.

Оперативне управління виробництвом продукції здійснюється на цеховому рівні начальниками основних цехів та дільниць. Управління допоміжним виробництвом виконують директора економічно-відокремлених підрозділів.

На ТОВ «Ліка-Світ» функціональна система організації бухгалтерського обліку представлена за ділянками роботи підприємства, що дозволяє значно скоротити витрати часу і уникати дублювання обов'язків та роботи. (Дод.Б)

Котельне обладнання призначене для забезпечення тепловою енергією систем опалення, офісних, житлових, виробничих приміщень, теплиць, сушильних камер для деревини. Котли повністю скомплектовані і готові до використання.

При створеному організаційному рівні управління, розрахуємо показник ефективності управління:

$$E_y = P_k / Z_y, \quad (2.1)$$

де  $E_y$  – ефективність управління;  $P_k$  – кінцевий результат, одержаний підприємством;  $Z_y$  – затрати на управління (сукупні).

$$E_{y_{2021 \text{ р.}}} = 5854 / 1236 = 4,73$$

$$E_{y_{2022 \text{ р.}}} = 5371 / 1468,7 = 3,66$$

$$E_{y,2023\text{ р.}} = 7394 / 2323 = 3,20$$

Відповідно отриманих даних, маємо зниження ефективності управління на підприємстві в 2023р. порівняно з 2021 р. на 1,53%, що сформовано в результаті зростання рівня затрат на управління підприємством на 87,13%.

Розрахуємо наступні показники, що характеризують процес функціонування різних елементів системи управління ТОВ «Ліка-Світ» на сучасному етапі розвитку та занесемо їх до таблиці 2.6.

За даними таблиці, можемо відмітити про нестабільність функціонування різних елементів системи управління, хоча загальна тенденція є позитивною. Так, рівень спеціалізації виробництва визначено на рівні 79%, що визначає спрямування підприємства за виробництвом основного виду продукції – котлів.

Таблиця 2.6

Показники процесу функціонування різних елементів системи управління  
ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
		2021	2022	2023	
1.	Рівень централізації виробництва	0,78	0,77	0,79	0,01
2.	Рівень спеціалізації виробничих підрозділів	0,88	0,89	0,92	0,04
3.	Коефіцієнт раціональної структури	0,89	0,91	0,95	0,06
4.	Рівень керованості	0,84	0,95	0,95	0,11
5.	Зайнятість персоналу в апараті управління	0,09	0,10	0,11	0,02
6.	Міра централізації управлінських функцій	1,00	1,00	1,00	0,00
7.	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу	1,50	2,25	1,80	0,30
8.	Міра формалізації праці управлінського персоналу	1,00	1,00	1,00	0,00
9.	Рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу	4,00	3,00	2,11	-1,88
10.	Ефективність праці в системі управління	2084,96	2092,28	2435,16	350,20
11.	Економічність праці в системі управління	0,04	0,03	0,03	-0,01
12.	Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління	0,24	0,27	0,19	-0,05
13.	Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	1,00	1,00	1,00	0,00
14.	Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	0,78	0,87	0,92	0,14
15.	Коефіцієнт надійності системи управління	0,89	0,92	0,95	0,06
16.	Коефіцієнт абсолютного використання інформації	0,76	0,79	0,89	0,13
17.	Коефіцієнт ефективного використання інформації	0,75	0,75	0,85	0,10

18.	Коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу	0,05	0,03	0,03	-0,02
19.	Коефіцієнт оперативності управління	0,88	0,92	0,96	0,08
20.	Коефіцієнт безперервності інформаційних потоків	1,00	1,00	1,00	0,00
21.	Коефіцієнт дублювання функцій	0,7	0,6	0,7	0,00
22.	Коефіцієнт пропорційності апарату управління	0,88	0,91	0,93	0,05
23.	Коефіцієнт безперервності апарату управління	0,13	0,12	0,11	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Відповідно рівень спеціалізації виробничих підрозділів становить 92%, що в динаміці зростає на 4%. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління становить 0,11. Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу, що залежить від денних часових відхилень та нормативної кількості часів роботи 0,03, а коефіцієнт дублювання управлінських функцій 0,7. Економічність праці апарату управління у 2023р. становив 0,03 од. Зайнятість персоналу в апараті управління 0,11, а найбільш ефективне управління за проаналізований період визначається в 2023р.

В результаті проведеного організаційно-управлінського аналізу відмітимо про позитивну його сформованість на кінець 2023р. На підприємстві визначається ефективний рівень функціонування різних елементів системи управління, що є позитивним.

Діагностика економічного стану діяльності підприємства полягає в здійсненні оцінки його поточного стану, а також визначення того, по яких напрямках потрібно вести роботу з поліпшення цього стану. При цьому бажаним є такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне шляхом ефективного їхнього використання забезпечити безперебійний процес виробництва і реалізації продукції, а також витрати по його розширенню і відновленню. Таким чином, внутрішніми стосовно даного підприємства користувачами фінансової інформації є працівники управління підприємством, від яких залежить його майбутній фінансовий стан.

Фінансовий стан – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства, вона визначає конкурентоспроможність, потенціал у

діловому співробітництві, оцінює, у якій мірі гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні. Але, це і зрозуміло, одного вміння реально оцінювати фінансовий стан не достатньо для успішного функціонування підприємства та досягнення ним встановленої цілі. Фінансовий стан підприємства – це ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Проведемо аналіз рівня господарювання підприємства (табл. 2.7), виходячи із показників його роботи на основі фінансової звітності, додаток Б

Таблиця 2.7

## Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ліка-Світ»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021 рр.	
				+/-	%
Обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37939,80	46498,10	67236,00	29296,20	177,22
Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37286,60	46319,50	66840,00	29553,40	179,26
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	31024,20	39560,90	58439,00	27414,80	188,37
Валовий прибуток, тис. грн.	9726,90	9383,80	12048,00	2321,10	123,86
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5853,60	5371,20	7394,00	1540,40	126,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21297,30	30177,10	46391,00	25093,70	в 2,2 р.б.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	96	116	142	46	147,9
Загальна вартість майна, тис. грн.	20647	25634	34901	14254,00	169,04
Фондовіддача, грн.	11,28	14,39	10,75	-0,53	–
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	323,17	341,04	411,54	88,37	–
Матеріаловіддача, грн.	1,46	1,27	1,69	0,22	–
Тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	23,03	22,28	19,39	-3,65	–
Рентабельність продукції, %	45,67	31,10	25,97	-19,70	–
Рентабельність підприємства, %	28,35	20,95	21,19	-7,17	–

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Дані таблиці 2.7, свідчать про значне покращення діяльності підприємства у 2023 р. порівняно з 2021 р. Спостерігається зростання вартості майна на 14254 тис. грн., або на 69,04% відносно 2021 р. Чисельність працівників зросла на 46 чол. В 2023р. продуктивність праці персоналу підприємства зросла на

88,37 тис. грн./чол. відносно 2021р., відносно 2022р. продуктивність праці зросла на 70,50 тис.грн./чол. Дане зростання позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства.

Обсяг виробництва та реалізації продукції зріс відповідно на 77,22% та 79,26%. Чистий дохід зріс на 88,37%. Разом з цим собівартість продукції також зросла в 2,2 рази. У 2023 р. чистий прибуток зріс на 26,32%.

Для подальшого підйому виробництва на ТОВ вживають заходів в освоєнні нових конкурентоспроможних видів техніки та модернізації кращих зразків традиційної продукції підприємства, підвищенні якості та ефективності виробництва за рахунок впровадження нових прогресивних ресурсо-енергозберігаючих технологій та раціонального використання енергоносіїв, що дозволить знизити собівартість продукції.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності. Наявне майно підприємства формується за рахунок різних джерел (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Показники майнового стану ТОВ «Ліка-Світ», тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
		2021	2022	2023	
1	Статутний капітал	42,1	42,1	42,1	100,00
2	Власний капітал	19058,4	24013,9	30982	162,56
3	Залучений капітал	1588,6	1620,1	3919	в 2,4 р.б.
4	Дебіторська заборгованість	3278,9	5152,4	12769	в 3,9 р.б.
5	Кредиторська заборгованість	824,1	583,6	3181	в 3,9 р.б.
6	Загальна вартість активів	20647	25634	34901	169,04

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Відповідно даних таблиці, визначаємо стабільний рівень статутного капіталу підприємства за 2021-2023 рр. в розмірі 42,1 тис.грн. Власний капітал має тенденцію до зростання на 62,56%, що є значним. Залучений капітал в 2023 р. значно зріс в 2,5 разів відносно 2021 р., що визначає зростання залежності підприємства від залученого капіталу в 2023 р., але рівень залученого капіталу є низьким у структурі балансу 11,22%. Відбувається також зростання

дебіторської заборгованості в 3,9 рази, що свідчить про розширення поставки продукції покупцям та відстрочення оплати, зниження оборотності коштів. Загальний розмір активів є зростаючим на 69,04%, що є позитивним.

Розглянемо рівень ресурсного забезпечення підприємства за 2021-2023рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Ресурсне забезпечення ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
		2021	2022	2023	
1	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1080,55	1275,70	2673,60	в 2,5 р.б.
2	Середньорічна вартість оборотних фондів (активів), тис. грн.	96	116	142	147,9
3	Середньооблікова кількість працівників, чол.	239,00	236,00	252,00	105,44
4	Фондоозброєність, тис. грн.	4,52	5,41	10,61	-

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Згідно даних таблиці, визначається рівень середньорічних основних фондів в розмірі 2676,6 тис.грн, зростання відносно 2021р. відбулось майже в 2,5 рази, тобто підприємство нарощує виробничі потужності. Рівень оборотних активів в динаміці зростає на 64,47%. Фондоозброєність на підприємстві зростає на 105,44 тис.грн/чол., що свідчить про зростання забезпеченості персоналу підприємства основними фондами на кінець 2023 р.

Загальним для всіх видів ресурсів є питання про ефективність їх використання. Проведемо розрахунки показників ефективності використання ресурсів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники використання ресурсів виробництва ТОВ «Ліка-Світ»

Показники	Роки			2023 р. до 2021р.
	2021	2022	2023	
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис. грн. / чол.	323,17	341,04	411,54	+88,37
Фондовіддача	11,28	14,39	10,75	-0,53 п.
Фондомісткість	0,09	0,07	0,09	0,00
Матеріаловіддача	1,46	1,27	1,69	+0,22 п.
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	66,29	96,61	86,43	+20,14 п.
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,85	1,81	2,12	+0,27 п.
Тривалість обороту оборотних засобів	194,68	198,97	169,99	-24,70

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

На підприємстві погіршилось використання основних а оборотних фондів.

Про це свідчить зниження рівня фондівіддачі. Підвищилася матеріаловіддача на 0,22 грн., що говорить про покращення використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Відповідно даних таблиці 2.11, визначаємо зростання обсягів реалізації продукції та рівня собівартості реалізованої продукції. Негативним є зростання обсягів виробництва відбувається меншими темпами ніж обсяг собівартості

Таблиця 2.11

## Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
		2021	2022	2023	
1	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37286,6	46319,5	66840	179,26
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21297,3	30177,1	46391	в 2,2 р.б.
3	Адміністративні витрати, тис. грн.	1236	1468,7	2313	187,14
4	Витрати на збут, тис. грн.	387,4	268	672	173,46
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	7291,2	14657	29292	в 4 р.б.
6	Валовий прибуток, тис. грн	9726,9	9383,8	12048	123,86
7	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5854	5371	7394	126,32
8	Рентабельність продукції, %	19,38	11,53	9,40	-9,98 п.
9	Рентабельність господарської діяльності, %	26,33	15,85	12,53	-13,80 п.

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

продукції, та формується значний розмір і зростання інших операційних витрат, що знижує рівень прибутку підприємства. Валовий прибуток підприємства в 2023р. має тенденцію до зростання на 23,86%, та чистого прибутку на 26,32%, відносно 2021р.

Негативним фактором є зниження рентабельності продукції та господарської діяльності на 9,98% та 13,8% відповідно.

Одним із етапів аналізу фінансового стану підприємства є оцінка ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.12

## Показники ліквідності ТОВ «Ліка-Світ»

Показник	За нормативним значенням	Роки			2023р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	12,32	14,91	7,92	-4,40 п.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	6,59	8,86	5,04	-1,55 п.

3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	>0,5	3,09	5,75	1,87	-1,22 п.
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	2,68	5,64	1,76	-0,91 п.
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,95	0,94	0,89	-0,06 п.
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,44	0,40	0,35	-0,08 п.

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Загальний коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження на 4,4 од, але значення показника є вище від нормативного на 3,4 од., тобто підприємство має можливість розрахуватися за своїми зобов'язаннями та є платоспроможним. Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає нормальному рівню, знаходиться у межах 6,59-5,04. Це означає, що хоча цей показник зменшився на 1,55 пункти порівняно з 2021 роком, але залишається у відповідних межах (>0,5) для 2023 р. та 2022р. Частка оборотних засобів в активах за звітний період знизилась на 0,06од, тобто питома вага оборотних засобів в майні підприємства є спадаючою. Наявність виробничих запасів на балансі підприємства характеризує його можливість продовжувати господарську діяльність. Частка виробничих запасів в поточних активах знизилась на 0,08 од., і свідчить про зростання питомої ваги виробничих запасів в поточних активах, в майні оборотного капіталу. (Дод.В).

Отже, ТОВ «Ліка-Світ» є ліквідним та платоспроможним підприємством, але не абсолютно, що сформовано в результаті високого рівня оборотного та власного капіталу в структурі балансу. Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

Таблиця 2.13

#### Показники фінансової стійкості ТОВ «Ліка-Світ»

Показники	Норматив	Роки			2023р. до 2021р.
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,92	0,94	0,89	-0,04 п.
2. Коефіцієнт фінансової	< 2	1,08	1,07	1,13	+0,04 п.

залежності					
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	12,00	14,82	7,91	-4,09 п.
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	0,08	0,07	0,13	+0,04 п.
5. Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,92	0,94	0,89	-0,04 п.
6. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,92	0,93	0,87	-0,05 п.
7. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,08	0,06	0,11	+0,04 п.

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Дані таблиці 2.13 показують, що підприємство достатньо забезпечене власним капіталом та є фінансово стійким. Про це свідчить коефіцієнт автономії, який відповідає нормативному значенню 0,5 од., і у 2023 р. він зменшився на 0,04 од. Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,04 од, що характеризує зростання питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства. Про збільшення залученого капіталу свідчить також підвищення коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу на 0,04 од., але його розмір є незначним, тобто частка залученого капіталу не впливає на рівень фінансової залежності підприємства. Коефіцієнт стійкості фінансування у 2023 р. становить 0,89, тобто підприємство фінансується за рахунок стійких джерел формування капіталу.

На підприємстві оборотні активи фінансуються за рахунок власних засобів, так як коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами має позитивне значення протягом 2021-2023 рр. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс на 0,04 од. Можна зробити висновок, що підприємство має стійкий фінансовий стан. У 2023 р. спостерігається незначне підвищення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів, що пов'язано із залученням кредиту та розширення операційної діяльності.

Тобто, для визначення ефективності використання ресурсів підприємством необхідно провести аналіз його ділової активності.

Таблиця 2.14

## Показники ділової активності ТОВ «Ліка-Світ»

Показник	Роки			2023р. до 2021р.
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,17	3,28	3,77	+0,60 п.
2. Тривалість обороту оборотних активів, дні	115,17	111,41	96,93	-18,25
3. Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	5,93	5,51	7,70	+1,77 п.
4. Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	61,56	66,23	47,38	-14,18
5. Коефіцієнт оборотності запасів	6,76	8,05	10,29	+3,54 п.
6. Тривалість обороту запасів, дні	54,01	45,33	35,45	-18,56
7. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,28	8,26	10,73	+3,46 п.
8. Тривалість обороту виробничих запасів, дні	50,17	44,17	34,00	-16,17
9. Коефіцієнт оборотності активів	3,01	3,09	3,35	+0,34 п.
10. Тривалість обороту активів, дні	121,46	118,25	108,99	-12,46
11. Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	36,55	24,11	40,10	+3,56 п.
12. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,26	3,29	3,77	+0,52 п.
13. Тривалість обороту власного капіталу, дні	112,11	110,78	96,75	-15,36
14. Коефіцієнт завантаження власного капіталу	0,31	0,30	0,27	-0,04 п.
15. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	39,06	48,84	29,82	-9,24 п.
16. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	9,34	7,47	12,24	+2,89

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Засоби господарюючих суб'єктів знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції підприємство може виготовити та реалізувати при сталому їх розмірі. Сповільнення оборотності, потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Розрахунки таблиці 2.14 показують, що у 2023 р. підприємство покращило використання своїх ресурсів. Про це свідчить зменшення тривалості оборотності активів на 12,46 днів, оборотних активів – на 18,25 днів, виробничих запасів на 16,17 днів. Оборотність кредиторської заборгованості знизилась на 9,24 об. Також збільшилася оборотність запасів на 3,46 об.

З даних табл. 2.15, можемо відмітити, що підприємство у 2023 р. працює ефективно, але показники рентабельності в динаміці знижуються, що сформовано значним розміром зростання витрат на підприємстві. Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «Ліка-Світ», є низький рівень платоспроможності замовників, несесвоєчасні розрахунки покупців з

підприємством, а також знос обладнання, що потребує його реконструкції і модернізації.

Таблиця 2.15

## Показники рентабельності ТОВ «Ліка-Світ»

Показник	Роки			2023 до 2021 рр. +/-
	2021	2022	2023	
Рентабельність продукції	19,38	11,53	9,40	-9,98 п.
Рентабельність операційної діяльності	27,76	16,68	12,99	-14,77 п.
Рентабельність звичайної діяльності	26,33	15,85	12,53	-13,80 п.
Рентабельність господарської діяльності	26,33	15,85	12,53	-13,80 п.
Рентабельність активів	56,70	41,91	42,37	-14,33 п.
Рентабельність власного капіталу	41,73	30,74	31,81	-9,93 п.
Рентабельність оборотних активів	40,62	30,57	31,75	-8,87 п.
Валова рентабельність продажу	31,35	23,72	20,62	-10,74 п.
Чиста рентабельність продажу	18,87	13,58	12,65	-6,22 п.
Рентабельність доходу від операційної діяльності	21,73	14,30	11,49	-10,23 п.

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Провівши аналіз оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, можна зробити висновок, що воно працює ефективно, спостерігається зниження його прибутковості та ефективності діяльності, через значні витрати операційної діяльності. Позитивним є рівень платоспроможності підприємства, та фінансової стійкості. На підприємстві визначена достатня кількість грошових коштів на рахунках у банку, що є позитивним у його діяльності.

### 2.3. Оцінка стану інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання нової, радикально поліпшеної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності за зміцнення ринкової позиції ТОВ «Ліка-Світ». Інноваційна діяльність на ТОВ «Ліка-Світ» проводиться хоча і постійно але в недостатніх обсягах, наразі маємо ситуацію значного рівня відставання серед інших наявних конкурентів на ринку машинобудівної галузі. Хоча продукція

ТОВ «Ліка-Світ» характеризується високою якістю, що забезпечує йому стійкі позиції.

Джерелами інформації інноваційно-інвестиційної діяльності на ТОВ «Ліка-Світ» є:

– форма № 2 «Звіт про фінансові результати»; форма № 2-кб «Звіт про будівництво будівель і споруд»;

– форма № 2-інвестиції «Звіт про капітальні інвестиції»;

– форма № 2-Б «Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів»;

– форма № 2-кб (потужності) «Звіт про введення в дію основних фондів, будівель, споруд та потужностей»;

– форма № 10-ЗЕЗ «Звіт підприємства (організації) про інвестиції в Україну».

На підприємстві постійно розробляються та впроваджуються поточні та перспективні виробничі плани, плани НДДКР а також річні фінансові плани.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розрахуємо показники розвитку підприємства за 2021-2023рр. (табл.2.16).

Відповідно даних таблиці 2.16, маємо наявність прибутку, що в динаміці зростає на 26,32%, та є позитивним фактором розвитку підприємства. Витрати на інноваційну діяльність за 2023р. зросли на 22,44%, відповідно наявної динаміки вкладення коштів в інноваційну сферу.

Таблиця 2.16

Основні показники розвитку ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р., у %
1.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5853,60	5371,20	7394,00	126,32
2.	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	5154,4	7659,8	6311,00	122,44
3.	Освоєно нових видів виробів, тис. грн.	9096,89	12760,01	11130,40	122,35
4.	Питома вага нової продукції відносно загального обсягу виробництва, %	14,1	18,5	12,71	90,14
5.	Впроваджено:				
	– нових технологічних процесів, од.	2	3	2	100,00

– механізованих і автоматичних ліній, од.	1	3	2	в 2 р.б.
– нових виробів, од.	11	8	6	54,55

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Нових виробів в 2023р. освоєно на 22,35% більше ніж за 2021р., що визначає зростання інноваційної спрямованості підприємства. Відповідно було впроваджено додатково 2 технологічних процеси, введено 2 автоматичні лінії та спроектовано 6 нових видів котлів. Загалом впровадження здійснювались в основному виробництві, а саме технологічна інноваційна лінія дозволяє без втручання персоналу здійснювати плазмове різання по металу, також технічний відділ завершив роботу над 4 видами твердопаливних котлів, і розробив удосконалення для підвищення ККД наявних механізмів котлів.

Відмітимо, що технологічні лінії по збиранню котлів сьогодні майже повністю автоматизовані, що дозволяє зробити виробничий процес менш трудомістким, що є позитивним в роботі підприємства.

Надалі сформуємо рівень витрат підприємства за напрямками інноваційної діяльності підприємства за 2021-2023рр. (табл.2.17).

За даними таблиці, маємо зростання рівня витрат на інноваційну діяльність на 22,44%, така динаміка спричинена нарощенням витрат на дослідження та розробки на 19,34%, виробниче проектування – на 19,18%, інші види підготовки виробництва – на 54,18%, маркетинг та рекламу – на 88,14%.

Таблиця 2.17

Витрати на інноваційну діяльність ТОВ «Ліка-Світ», тис. грн.

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р., у %
1.	Витрати на дослідження і розробки	2242,16	3148,18	2675,86	119,34
2.	Придбання нових технологій	644,30	781,30	732,08	113,62
3.	Виробниче проектування	1355,61	2190,70	1615,62	119,18
4.	Інші види підготовки виробництва	278,34	513,21	429,15	154,18
5.	Придбання машин, обладнання, установок	108,24	291,07	220,89	в 2,0 р.б.
6.	Маркетинг та рекламу	211,33	398,31	397,59	188,14
7.	Інші напрямки	314,42	337,03	239,82	76,27
	Разом	5154,40	7659,80	6311,00	122,44

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Відповідно наявного рівня витрат на інноваційну діяльність, їх структура є

наступною (рис.2.6).

Відповідно даних рис. 2.6, можемо відмітити, що найбільшу частку в структурі витрат на інноваційну діяльність спрямовували на дослідження та розробки в 2023р., а саме – 42,4%. Найменше коштів спрямовувалось на придбання машин, обладнання та установок, що пов'язано з операційною діяльністю підприємства та недостатнім рівнем фінансування даного напрямку.

Також позитивним в діяльності підприємства є фінансування таких напрямків інноваційної діяльності як виробниче проектування – 25,6% та придбання нових технологій 11,6%.

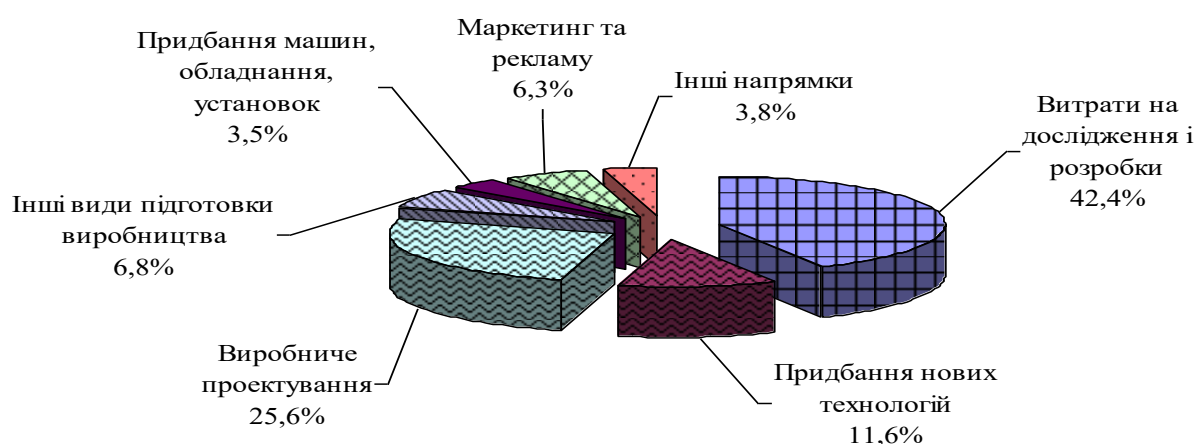


Рис. 2.6. Структура витрат на інноваційну діяльність  
ТОВ «Ліка-Світ» в 2023 р.

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Для фінансування інновацій кошти спрямовуються з різних джерел. Одним з найбільш легко створюваних і використовуваних джерел фінансування інноваційної діяльності ТОВ «Ліка-Світ» є грошові кошти, що включаються в такий елемент собівартості продукції, що випускається, як амортизаційні відрахування. З практичної точки зору, амортизаційні відрахування – це частина виручки від реалізації продукції, що відноситься до собівартості (не обкладається податком на прибуток) і може бути використана для власних потреб підприємства (у тому числі для фінансування інноваційної діяльності).

Самим значним в економічних умовах, що створилися, джерелом коштів для здійснення інноваційної діяльності на ТОВ «Ліка-Світ» є прибуток, рівень фонду нерозподіленого прибутку в 2023р. відносно 2022р. зріс на 60,2%, що

позитивно вплинуло на розширення інноваційної спрямованості підприємства. Необхідним першочерговим завданням для підприємства постає фактор зниження собівартості продукції, що випускається, і оптимізації постачальницько-збутових операцій. Але для створення умов, при яких можливе одержання такої економії, необхідно почати впровадження організаційних інновацій ще до впровадження технічних, конструкторських, технологічних. Тільки такою може бути послідовність дій в умовах глибокої економічної кризи. Розподіл інноваційних коштів відносно джерел їх надходження є наступним (табл.2.18).

Таблиця 2.18

## Джерела фінансування інновацій ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р., у %
1.	Власні кошти	1518	1386	1312	86,43
2.	Вітчизняні інвестори	2341,2	2624,5	809,25	34,57
3.	Кредити	200,00	800,00	2204,00	в 11 р.б.
4.	Інші джерела	1095,20	2849,30	170,50	15,57
5.	Разом	5154,40	7659,80	6311,00	122,44

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Зростання витрат на інноваційну діяльність відбулось за рахунок отримання короткострокових кредитів, зростання за даним джерелом фінансування відбулось майже в 11 разів більше ніж за 2022р. Негативним фактором є зниження рівня фінансування вітчизняними інвесторами на 65,43%, що пов'язано з негативним станом економіки взагалі. Негативним є зниження надходжень власних коштів на 13,57%.

Найбільшу питому вагу в структурі інноваційних витрат (49%) займають кредити, що в 2023р. зросли в 11 разів відносно 2021р. Така динаміка свідчить про ризикований рівень фінансування інноваційної діяльності підприємства, оскільки короткострокові кредити залучені в діяльність підприємства різко знижують рівень фінансової стійкості підприємства на довгострокову перспективу.

Загалом в результаті проведеного аналізу інноваційної діяльності зазначимо, що відбувається зростання рівня інноваційних витрат в напрямках

розробки нової продукції, налагодження та створення нових технологічних ліній. Вагомим фактором на який слід звернути увагу керівника підприємства, є залучення значного рівня кредитів на фінансування інноваційної діяльності з використанням короткострокових кредитів, та повний знос нематеріальних активів підприємства, що можливо негативно вплине на результати господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Формування системи управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Ліка-Світ» відбувається через відповідних керівників та управлінців. Поставлені цілі та завдання розвитку підприємства тісно переплітаються з інноваційною діяльністю в подальшому функціонуванні підприємства. При цьому важливою умовою є сприйнятливість управлінців до змін цілей. Ці зміни можуть виникати під дією наступних факторів:

- зовнішніх: конкуренція, умови укладених угод;
- внутрішніх, коли в організації отримані результати, що виправдовують зміну її цілей;
- зміни зовнішніх і технологічних вимог, наприклад, якщо спочатку поставлена ціль була досягнута чи рівень технології в галузі функціонування організації значно змінився.

Таким чином, варто розрізняти ефективне досягнення цілей і ефективну роботу організації. Організація працює ефективно тоді, коли в ній прийнятий правильний поділ праці, глибока спеціалізація підрозділів, забезпечується спільне одержання кінцевого продукту, затверджений порядок прийняття рішень, допускається високий ступінь організаційної автономії, підтримуються інтенсивні комунікації.

Інноваційна активність підприємства повинна формуватись як сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному й стратегічному періодах, що вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня.

Особливістю формування інноваційної діяльності на ТОВ «Ліка-Світ» є наявні інноваційні процеси, що пов'язані з особливостями операційної діяльності, а саме проектування та виготовлення котельної техніки. Відповідно можемо відобразити наступну схему інноваційного процесу підприємств на сучасному етапі його функціонування (рис.2.7).

Технічні рішення, що приймаються в проектах, відповідають вимогам екологічних, санітарно – гігієнічних, протипожежних та інших норм, що діють на території України і Республіки Білорусь і забезпечують безпечну для здоров'я людей експлуатацію об'єкта.

Відповідно до даних рис. 2.7, особливістю інноваційного процесу є поступовість переходу інноваційного продукту на новий рівень, на якому чинять вплив різні внутрішні (технічні, матеріальні, економічні та ін.) та зовнішні (економічна та фіскальна політика, рівень якості продукції, вимоги споживача та ін.) фактори, на які повинен звертати увагу керівник підприємства

Інноваційними рішеннями при розробці котлів підприємства, є можливість переведення твердопаливних котлів в режими роботи як на природному газі так і на дизельне пальне за допомогою заміни завантажувальної двері топки і установки відповідної пальника. Зауважимо, що в твердопаливні котли ТОВ «Ліка-Світ» використовують наступні види палива: дрова, вугілля, кокс, антрацит, тріска, тирса, торф, паливна гранула, брикет та ін.

Оптимальна конструкція і розміри топки котлів забезпечують ефективне використання енергії теплового випромінювання. Вирішальне значення для досягнення повного, з відсутністю сажі, спалювання палива має низька теплове навантаження на топку. Це, в поєднанні з відносно високою швидкістю димових газів в секціях димогарних труб, зменшує ступінь закоксованість котла. Дане рішення дозволяє досягти високого ККД при невеликій витраті палива. Відповідно такі інноваційні рішення дозволяють конкурувати середі інших виробників аналогічного обладнання.

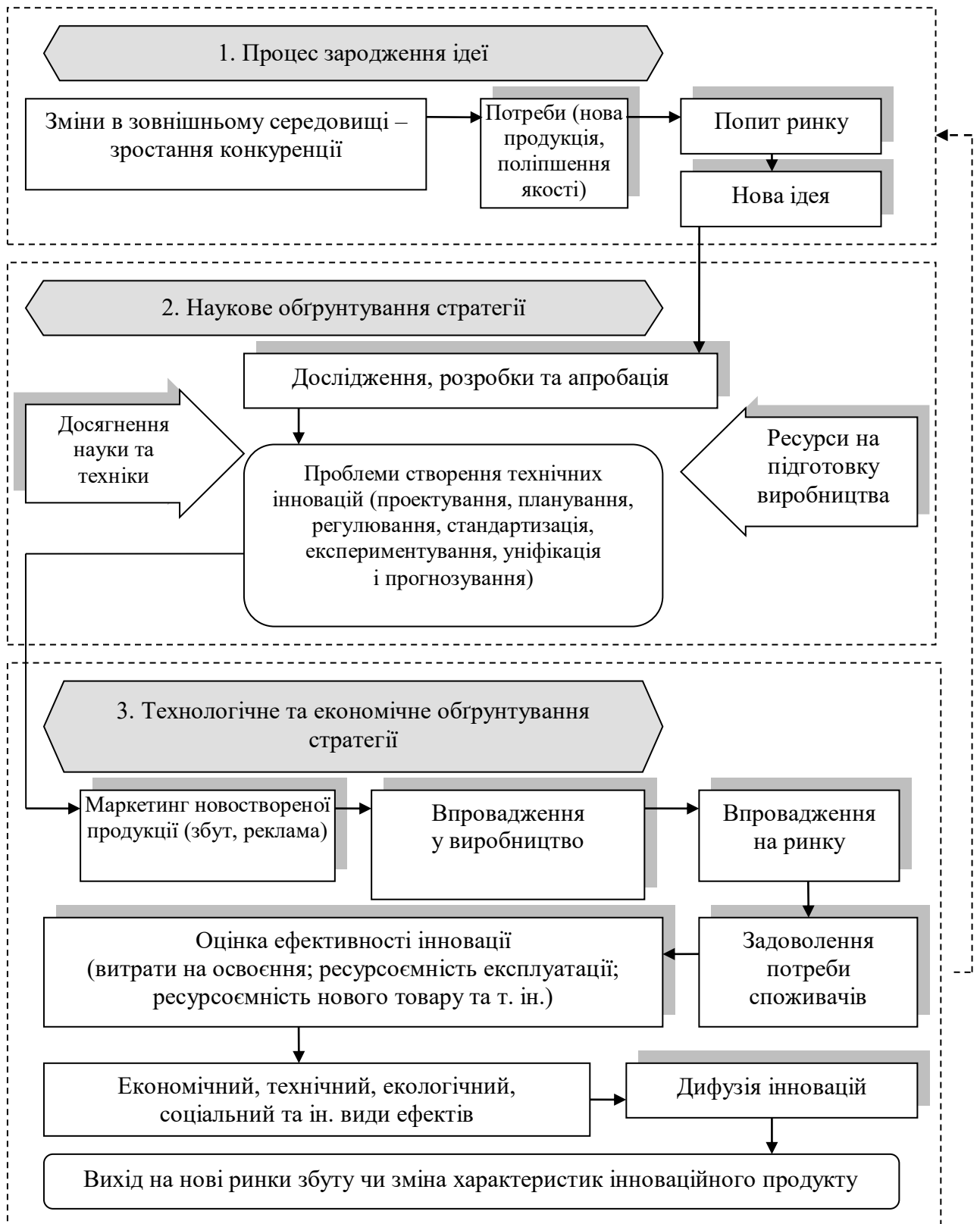


Рис. 2.7. Схема інноваційного процесу ТОВ «Ліка-Світ»

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Варто розрізняти ефективне досягнення цілей і ефективну роботу організації. Організація працює ефективно тоді, коли в ній прийнятий пра-

вільний поділ праці, глибока спеціалізація підрозділів, забезпечується спільне одержання кінцевого продукту, затверджений порядок прийняття рішень, допускається високий ступінь організаційної автономії, підтримуються інтенсивні комунікації.

Продуманий підхід до структури і процесів при гарних комунікаціях у всій організації дозволить ставити чіткі цілі, забезпечувати їхнє ефективне і повне досягнення. Таким чином, постановка ясих цілей і використання методів ефективного і вмілого їхнього виконання – завдання, яке постійно приходиться вирішувати менеджерам організації.

В напрямку дослідження інноваційного потенціалу пропонуємо використати показники: питомої ваги персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності підприємства, прибутковість інновацій, рівень інтенсивності оновлення основних засобів, коефіцієнт реінвестування, приріст рівня якості продукції за рахунок введення інноваційних технологій, схем, питома вага витрат на інноваційну діяльність.

Таблиця 2.19

## Показники рівня інноваційних нововведень (інноваційного потенціалу)

## ТОВ «Ліка-Світ»

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р., (+/-)
1.	Питома вага персоналу, задіяного в інноваційних проектах підприємства	26,04	41,38	36,62	10,58
2.	Результативність (прибутковість) нововведень	113,57	70,12	117,16	3,60
3.	Коефіцієнт інтенсивності оновлення	0,44	0,23	0,08	-0,36
4.	Коефіцієнт реінвестування	3,09	4,29	4,06	0,97
5.	Рівень якості продукції	0,88	0,91	0,94	0,06
6.	Питома вага витрат на інноваційну діяльність	24,95	20,64	9,34	-15,61

Джерело: за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Відповідно до даних таблиці 2.19, маємо позитивну динаміку щодо зростання показників інноваційних нововведень на ТОВ «Ліка-Світ» за 2021-2023рр. Так, відбувається зростання чисельності персоналу, що зайняті в інноваційних проектах на 10,58%, що пов'язано з особливістю операційної

діяльності підприємства, постійна розробка нових технологій та покращення наявних зразків продукції на сучасному етапі та залучення кваліфікованих спеціалістів. Прибутковість нововведень в динаміці зросла на 3,6% відносно 2021р. та на 47,04% відносно 2022р., що пов'язано із загальним спадом прибутковості підприємства в 2022р. Коефіцієнт інтенсивності оновлення характеризується зниженням в динаміці на 0,36 од, що пов'язано із збільшенням розміру введення нової техніки та механізмів в операційну діяльність підприємства за 2023р.

При наявному рівні нерозподіленого прибутку, коефіцієнт реінвестування на кінець 2023р. становив 4,06 од, що є значним, та в динаміці зростає на 0,97 од, що відбувається в результаті залучення отриманого прибутку підприємства до основної діяльності підприємства.

Позитивним є зростання показника якості, який в динаміці зріс на 0,06% в 2023р. відносно 2021р., і пов'язано з отриманням та проходженням сертифікаційної процедури підприємства на основний вид продукції. Відповідно до збільшення загального рівня операційних витрат підприємства, відбувається зниження питомої ваги витрат на інноваційну діяльність ТОВ «Ліка-Світ» в 2023р. відносно 2021р. на 15,61%. Для ефективного розвитку, підприємство повинне оптимізувати рівень операційних витрат, особливо інших операційних, оскільки вони займають вагому частку в даному виді витрат, та контролювати рівень наявних інноваційних витрат, оскільки вони прямопропорційно впливають на ціну виробленої продукції.

Значну увагу керівництво підприємства повинне приділити інвестиційному напрямку, як джерела фінансування інновацій підприємства. Рівень інвестиційної привабливості може визначатись наступними критеріями і факторами в напрямку формування інвестиційної привабливості об'єкта дослідження:

Ринкова вартість підприємства (V):

$$V = D / R, \quad (2.2)$$

де D – чистий дохід за рік (Ф.2р.035);

R – коефіцієнт капіталізації залучених коштів (Ф.1р.640-Ф.1р.380/Ф.1640).

Середньозважена вартість інвестованого капіталу (WACC), %:

$$WACC = \frac{E}{K} \cdot y + \frac{D}{K} \cdot b(1 - Xc),$$

де E – власний капітал (Ф.1. р. 380);

K – наявний інвестований капітал (Ф.1.р.640);

y – прибутковість власного капіталу (Ф.2.р.220/Ф.1.р.280);

D – залучений капітал (Ф.1.р.430+р.480+р.620);

b – прибутковість підприємства (Ф.2.р.220/р.040+ р.070+р.080+р.090);

Xc – наявна ставка податку на прибуток (Ф.2.р. 180/р.170)

Рентабельність інвестованого капіталу (ROI), %:

$$ROI = \text{ЧП} / K * 100\%, \quad (2.3)$$

ЧП – чистий прибуток; K – інвестований капітал

Економічний прибуток (EVA):

$$EVA = (ROI - WACC) * K, \quad (2.4)$$

Обсяг інвестицій у виробництво до загального обсягу виробленої продукції (O<sub>i</sub>):

$$O_i = \text{Пр} / \text{ЧД}, \quad (2.5)$$

Пр – приріст строк балансу (Ф.1 «Баланс» ряд.011, 020 та 030 («нематеріальні активи», «незавершене будівництво», «основні засоби»)).

Основна ідея в поданні даної інформації полягає в тому, що зацікавлені інвестори повинні отримати норму повернення за прийнятий ризик, тобто капітал компанії повинен заробити, принаймні, ту ж саму норму повернення, як і схожі інвестиційні ризики на ринках капіталу. Якщо даного моменту не відбувається, то відсутня реальна прибуток н акціонери не бачать вигод від інвестиційної діяльності компанії.

Джерела інформації: форма № 2 "Звіт про фінансові результати"; форма № 3 "Звіт про рух грошових коштів"; форма № 2-кб "Звіт про будівництво будівель і споруд"; форма № 2-інвестиції "Звіт про капітальні інвестиції"; форма №2-Б "Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів"; форма № 2-кб (потужності) "Звіт про введення в дію основних фондів, будівель, споруд та

потужностей"; форма № 10-ЗЕЗ "Звіт підприємства (організації) про інвестиції в Україну".

Розрахуємо дані показники та занесемо до таблиці 2.20.

Відповідно даних табл.2.20, за показниками ринкової вартості, середньозваженої вартості підприємства та рентабельності інвестованого капіталу ефективного використання капіталу. Так, в 2023р. ринкова вартість підприємства зросла на 29% та становила 520433,67 тис.грн.

Таблиця 2.20

#### Інвестиційний потенціал, рівень інвестиційної привабливості

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р., (+/-)
1.	Ринкова вартість підприємства (V)	403220,86	625951,55	520433,67	117212,81
2.	Середньозважена вартість інвестованого капіталу (WACC), %	27,27	20,16	19,60	-7,67
3.	Рентабельність інвестованого капіталу (ROI), %	28,35	20,95	21,19	-7,17
4.	Економічний прибуток (EVA)	22385,23	20351,27	55387,45	33002,21
5.	Обсяг інвестицій у виробництво до загального обсягу виробленої продукції (Oі)	-0,11	0,99	4,10	4,21

Джерело: за даними фінансової звітності ТОВ «Ліка-Світ»

Негативним є зниження в динаміці середньозваженої вартості капіталу на 7,67%, що пов'язано із значним рівнем податкового навантаження на підприємство, та зростання рівня залученого капіталу. Рентабельність інвестованого капіталу знизилась на 7,17%, що є негативним. Ефективний вплив на підприємство було здійснено за рахунок інвестування коштів в основні фонди та незавершене будівництво, що дозволило сформувати показник інвестицій у виробництво на рівні 4,1%.

Таким чином, позитивне значення даних показників характеризують ефективне використання капіталу. Отримання показників близько нуля, характеризує певного роду досягнення, так як інвестори – власники компанії – фактично отримали норму повернення, компенсуючу ризик, від'ємне значення показників характеризує неефективне використання капіталу.

Загалом, можемо відмітити про нормальний рівень інноваційної діяльності підприємства, що визначається зростанням економічних показників в динаміці, та їхній високий рівень. Підприємство є інвестиційно-привабливим як об'єкт інвестування, особливо при активному формуванні інноваційної складової, активізації конкурентного рівня інноваційних продуктів.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Ліка-Світ» є найсучаснішим підприємством у галузі опалювальної техніки. Він оснащений спеціальною комп'ютерною технікою по проектуванню, перевірці і діагностиці опалювальних котлів. ТОВ «Ліка-Світ» має поки сильні конкурентні позиції, та положення ТОВ можна вважати не досить стійким, насамперед через збільшення конкурентів в цій галузі. На даний момент основними конкурентними перевагами ТОВ «Ліка-Світ» є: рівень обслуговування; співвідношення ціна-якість-продажі дозволяють говорити про те, що на ринку України чисельність конкурентів є незначною; розвиток ресурсної бази; знання українського споживача, його проблем та запитів.

Загалом, відповідно сформованих критерії функціонування підприємства, ТОВ «Ліка-Світ» повинне дотримуватись агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

Організаційна структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління по горизонталі та прийняття рішення по вертикалі. Маємо зниження ефективності управління на підприємстві в 2023р. порівняно з 2021р. на 1,53%, що сформовано в результаті зростання рівня затрат на управління підприємством на 87,13%. Чисельність працівників зросла на 46 чол. В 2023р. продуктивність праці персоналу підприємства зросла на 88,37 тис.

грн./чол. відносно 2021р., відносно 2022р. продуктивність праці зросла на 70,50 тис.грн./чол. Дане зростання позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства. Обсяг виробництва та реалізації продукції зріс відповідно на 77,22% та 79,26%. Чистий дохід зріс на 88,37%. Разом з цим собівартість продукції також зросла в 2,2 рази. У 2023 р. чистий прибуток зріс на 26,32%. Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «Ліка-Світ», є низький рівень платоспроможності замовників, несвоєчасні розрахунки покупців з підприємством, а також знос обладнання, що потребує його реконструкції і модернізації.

На сьогодні відбувається зростання рівня витрат на інноваційну діяльність на 22,44%, така динаміка спричинена нарощенням витрат на дослідження та розробки на 19,34%, виробниче проектування – на 19,18%, інші види підготовки виробництва – на 54,18%, маркетинг та рекламу – на 88,14%.

Вагомим фактором на який слід звернути увагу керівника підприємства, є залучення значного рівня кредитів на фінансування інноваційної діяльності з використанням короткострокових кредитів, та повний знос нематеріальних активів підприємства, що можливо негативно вплине на результати господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Вагомим фактором на який слід звернути увагу керівника підприємства, є залучення значного рівня кредитів на фінансування інноваційної діяльності з використанням короткострокових кредитів, та повний знос нематеріальних активів підприємства, що можливо негативно вплине на результати господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Формування системи управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Ліка-Світ» відбувається через відповідних керівників та управлінців. Поставлені цілі та завдання розвитку підприємства тісно переплітаються з інноваційною діяльністю в подальшому функціонуванні підприємства. особливістю інноваційного процесу є поступовість переходу інноваційного продукту на новий рівень, на якому чинять вплив різні внутрішні (технічні, матеріальні, економічні та ін.) та зовнішні (економічна та фіскальна політика, рівень якості

продукції, вимоги споживача та ін.) фактори, на які повинен звертати увагу керівник підприємства.

Інноваційними рішеннями при розробці котлів підприємства, є можливість переведення твердопаливних котлів в режими роботи як на природному газі так і на дизельне пальне за допомогою заміни завантажувальної двері топки і установки відповідної пальника. Зауважимо, що в твердопаливні котли ТОВ «Ліка-Світ» використовують наступні види палива: дрова, вугілля, кокс, антрацит, тріска, тирса, торф, паливна гранула, брикет та ін.

В 2023р. ринкова вартість підприємства зросла на 29% та становила 520433,67 тис.грн. Ефективний вплив на підприємство було здійснено за рахунок інвестування коштів в основні фонди та незавершене будівництво, що дозволило сформувати показник інвестицій у виробництво на рівні 4,1%. Загалом, можемо відмітити про нормальний рівень інноваційної діяльності підприємства, що визначається зростанням економічних показників в динаміці, та їхній високий рівень.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Напрями удосконалення системи інноваційної діяльності підприємства**

Система управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє вирішувати такі складні проблеми, як вибір і обґрунтування оптимальної для інноваційної діяльності організаційної структури підприємства, проведення оцінки економічної ефективності інноваційних процесів, а також координації процесів інноваційної діяльності в цілому.

На сьогодні необхідним першочерговим завданням для промислових підприємств постає фактор зниження собівартості продукції, що випускається, і оптимізації постачальницько-збутових операцій. Але для створення умов, при яких можливе одержання такої економії, необхідно почати впровадження організаційних інновацій ще до впровадження технічних, конструкторських, технологічних. Тільки такою може бути послідовність дій в умовах сучасної економічної кризи.

Можливими підходами щодо покращення системи інноваційної діяльності підприємства є:

- Виробництво та вихід на зовнішній і внутрішній ринок з конкурентоспроможною продукцією. Тобто, оновити виробничий процес модернізованими засобами виробництва та вітчизняною якісною сировиною для підвищення рівня якості продукції. Збільшити свою частку на ринку відповідних товарів на українському ринку.

- Оновлення техніки та технологічних ліній по виробництву продукції.

- Підвищення виробничих потужностей підприємства за рахунок модернізації виробництва. Перспективним розвитком будь-якого підприємства є впровадження науково-технічного забезпечення та повної автоматизації.

- Введення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю. На

основі стратегічного планування та портфельного аналізу формувати наявні та потенційні інновації у виробництво, у збут, організацію управління та інш.

Підсумовуючи найактуальніші пропозиції, основними шляхами розвитку інноваційної системи промислового підприємства, повинні стати (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

### Основні шляхи розвитку інноваційної системи промислового підприємства

На рівні держави	На рівні підприємств
<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення поліпшення системи нормативно-правової бази розвитку інноваційної системи України;</li> <li>- формування ринку інноваційної продукції, що відповідатиме міжнародним вимогам якості;</li> <li>- державне сприяння розвитку організаційно-фінансової складової інфраструктури інновацій по забезпеченню злагодженості ланцюжка: "наука-технологія-виробництво-ринок";</li> <li>- забезпечення на державному рівні пільг та соціальних заохочень підприємствам, що впроваджують інновації;</li> <li>- зростання рівня платоспроможності держзамовлень на інноваційні продукти;</li> <li>- забезпечення ефективного трансферу технологій зі сфери ВПК, пільги митного оподаткування;</li> <li>- забезпечення підтримки інноваційного розвитку територій;</li> <li>- поліпшення системи підготовки кадрів, менеджерів інноваційної діяльності;</li> <li>- забезпечення різними засобами комунікацій загального розвитку інноваційної культури суспільства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закупівля та освоєння нової техніки та технологій;</li> <li>- упровадження найпрогресивніших технологій зберігання сировини та ресурсів;</li> <li>- створення та розробка прогресивних форм організації виробництва;</li> <li>- проведення організаційної та технічної реструктуризації підприємства;</li> <li>- забезпечення динаміки розвитку рівня кваліфікації персоналу всіх категорій, створення можливостей професійного розвитку без відриву від виробництва;</li> <li>- оптимізація кадрової структури персоналу, стимулювання творчих працівників;</li> <li>- обмін досвідом із зарубіжними підприємствами щодо особливостей інноваційної діяльності;</li> <li>- постійне залучення інвестицій у власні розробки, НДДКР шляхом інвестування у вигляді власного фінансування (цільового, предметно-орієнтованого, проблемно-спрямованого), кредитування, лізингу, фондкових операцій, іноземних інвестицій;</li> <li>- удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в цілому.</li> </ul>

Джерело: запропоновано автором

Загалом відмітимо, що в результаті оптимізованої, збалансованої роботи складових організаційно-економічного механізму державного регулювання системи інноваційної діяльності залежить інноваційний розвиток не тільки окремого підприємства, а й України. На сьогодні можна відзначити, що основа для успішної реалізації державної інноваційної політики в Україні уже є створеними, економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності сформований, але подальший рівень удосконалення потребують такі напрямки: економічно-фінансовий, нормативно-правовий та організаційний.

Виокремимо напрямки удосконалення системи інноваційної діяльності на

промисловому підприємстві:

- постійне оптимальне використання витрат та ресурсів що спрямовуються на інноваційну діяльність;
- забезпечення постійного моніторингу інноваційної діяльності;
- повна автоматизація та механізація людської праці;
- активізація системи перенавчання та підготовка персоналу та робітників в середовищі інноваційних змін підприємства;
- високий рівень роботи аналітичних служб з засобами сучасних новітніх технології та автоматизованих систем управління;
- розробка стратегічно-орієнтованих інноваційних проектів, формування стратегічних портфелів;
- розробка та впровадження інноваційних технологічних ліній з виробництва продукції та ін.

На сучасному етапі питання підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності промислового підприємства набувають особливої актуальності. Щоб нарощувати рівень прибутковості, стати конкурентоспроможним на ринку відповідної продукції, підприємство повинно активізувати систему інноваційної діяльності, а саме: постійно модернізувати та технічно переоснащувати основні засоби, впроваджувати нові технології, які б дозволяли випускати продукцію високої якості, освоювати нові види продукції, які б враховували ринкову кон'юнктуру та життєвий цикл виробів, завойовувати більш рентабельні сегменти відповідної галузі промисловості.

Комплексність та складність забезпечення інноваційної діяльності в організації вимагає розгляду заходів щодо розвитку інноваційного управління як елементів єдиної системи, які у сукупності дають можливість отримати інтегральний ефект від своєї реалізації.

Заходи із удосконалення управління інноваційною діяльністю, на наш погляд, мають бути сконцентровані у двох напрямках: 1) підвищенні ефективності реалізації функцій інноваційного менеджменту; 2) розвитку функціональних сфер інноваційної діяльності в організації.

Реалізацію зазначених заходів пропонується здійснювати в комплексі за інтеграційною моделлю розвитку інноваційного менеджменту в організації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інтеграційна модель розвитку інноваційної системи управління ТОВ «Ліка-Світ»

Джерело: розроблено автором

Ключовим моментом стратегічного планування інноваційної діяльності є прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку організації. Основним завданням прогнозування є детальне вивчення наявних можливостей підвищення економічної активності на перспективних напрямках зростання [3]. Причому прогнозування в інноваційній сфері має здійснюватися згідно з встановленими цілями інноваційної діяльності, а також відповідно до можливих шляхів реалізації інноваційного потенціалу організації.

Надалі розглянемо сильні і слабкі сторони фірми, загрози і можливості підприємства. При цьому розпізнаванням зазначених вище груп факторів вважалось визначення тих напрямів діяльності фірми, які посилюються або ослаблюються конкретними факторами.

Після проведеного групування:

- виявимо можливості, що відповідають ресурсам ТОВ «Ліка-Світ»;
- розробимо заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз;
- зіставимо переваги фірми з ринковими можливостями;
- розробимо стратегічні напрями подолання слабких сторін фірми.

Організаційні умови здійснення інноваційної діяльності мають відповідати інноваційним цілям та завданням організації, що, своєю чергою, залежатиме від правильної оцінки можливостей компанії (інноваційного потенціалу) і ситуації та змін у зовнішньому середовищі.

Деталізуємо рішення за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, збут, кадри організаційна культура та доведемо до кожного керівника, (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Функціональні напрями розвитку ТОВ «Ліка-Світ»

Напрями розвитку	Характеристика
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення виробів, їх якості, проведення технічного переозброєння основних фондів і підвищення фондоозброєності праці
Збут	Розширення оптової та роздрібною мережі підприємства, забезпечення надходження інформації щодо ринку до вищого керівництва, провести потужну збутову політику, потужна реклама.
Фінанси	Дотримання нормативних співвідношень основних фінансових коефіцієнтів, звільнення від нерентабельних видів продукції.
Кадри	Забезпечення підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, залучання молодих спеціалістів, ефективна підготовка та підвищення кваліфікації як керівних кадрів так і виробничого персоналу.
Організаційна структура	Створення підрозділу служби контролінгу за ефективністю господарської діяльності

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Як бачимо, функціональні стратегії дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства.

Для забезпечення науково-технічних конкурентних переваг ТОВ «Ліка-Світ» має використовувати захист інтелектуальної власності, наприклад, через патентування. В такий спосіб організація винахідницької та патентно-

ліцензійної роботи має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, захист і комерційне використання прав інтелектуальної власності.

Особливості інноваційних завдань, характеристики творчих особистостей зумовлюють необхідність формування комплексної системи мотивації, яка має передбачати застосування значної кількості матеріальних та нематеріальних стимулів, більшою мірою враховуючи потреби вищих рівнів та забезпечуючи процес мотивації на постійній і гарантованій основі.

Інший напрям удосконалення управління інноваційною діяльністю спрямований на забезпечення ефективного функціонування сфер інноваційної діяльності, що забезпечують розроблення та реалізацію інновацій в організації. У цьому випадку зусилля мають бути спрямовані на ресурсне забезпечення, інтеграцію діяльності підрозділів та здійснення збалансованої уваги на інноваційній та поточній діяльності.

Враховуючи розроблену стратегію перспектив розвитку ТОВ «Ліка-Світ», намічених показників та даних SWOT-аналізу доцільно під час побудови стратегії розвитку ефективності господарської діяльності розглядати наступні напрями:

1. Удосконалення діяльності підприємства в розрізі:

– задіяння процесів модернізації: оновлення активної частини основних фондів не менше 10% на рік; запровадження сучасних методів менеджменту якості; запровадження вимог міжнародних стандартів і європейських директив; опора на прогресивні принципи діяльності;

– забезпечення ефективності роботи з клієнтами: вибір методів і засобів спілкування; збереження клієнтської бази; завоювання нових клієнтів; зростання клієнтської бази;

– задіяння процесів операційного менеджменту: постачання сировини і матеріалів високої якості; виробництво продукції; розподіл і постачання продукції; скорочення витрат; забезпечення якості.

– підвищення ефективності інноваційних процесів: можливості

розроблення й виготовлення нової продукції, устаткування, технологій; створення портфелів розробок нової продукції; проектування продукції; запровадження у виробництво.

Розробка стратегії інноваційного менеджменту повинна супроводжуватись стимулюванням інноваційної діяльності на учасників інноваційної діяльності, передусім вітчизняних інвесторів які є основним фінансовим джерелом зростання розміру інновацій на підприємства. Необхідно також домогтися підвищення розумової активності, стимулювати пошук нестандартних рішень, створити і підтримувати атмосферу творчості в колективів ТОВ «Ліка-Світ».

Необхідно також зазначити, що в умовах економіки важливий не сам по собі інноваційний процес, а його комерційний результат, що виражається в конкретних показниках економічної діяльності.

Активізація інноваційної діяльності на ТОВ «Ліка-Світ» вимагає охоплення двох основних напрямів пливку:

–підвищення економічної віддачі інновацій, адже у ринковій економіці важливий не сам по собі інноваційний процес, а його фінансовий результат, що виражається у конкретних показниках ефективності: зростанні прибутку, зниженні витрат, підвищенні якості продукції тощо;

–стимулювання творчої активності працівників, створення умов для її розвитку.

2. Покращення показників конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості:

– Темпи зростання продуктивності не менше 3% на рік.

– Використання виробничих потужностей до 90%.

– Темпи зростання рентабельності виробництва не менше 3% на рік.

– Збільшення темпів зростання випуску продукції до 10% на рік.

– Випереджувальний розвиток інноваційної діяльності не менше 10% на рік.

– Залучення інвестицій не менше 0% від тих, що їх залучають.

3. Забезпечення розвитку внутрішнього ринку і збільшення експорту:

виробництво продукції згідно з вимогами ринку за ціною, якістю, функціями, часом постачання; покращення взаємин зі споживачами і постачальниками (партнерство, обслуговування).

4. Удосконалення структури, забезпечення кадрами, навчання і підвищення професійного рівня: удосконалення інформаційного капіталу; удосконалення людського капіталу на основі тренінгів, програм розвитку кадрового потенціалу, проведення навчальних семінарів для керівників і фахівців та ін.; удосконалення організаційного капіталу (покращення корпоративної культури, роботи в команді).

В таблиці 3.3 наведено план дій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.3

## План дій щодо реалізації стратегії розвитку ТОВ «Ліка-Світ»

Напрямок стратегії, дії з реалізації стратегії	Цільовий показник, виконавці	Індикативні показники	Завдання	Терміни виконання
Дії з удосконалення діяльності підрозділів та загалом підприємства	Технічне і технологічне переозброєння основного виробництва	Зниження матеріальних витрат, збільшення виробничих потужностей	Не менше 20%	з 2025 року
Реалізація процесів модернізації виробництва і керування	Підвищення ефективності виробництва	Зростання рівня продуктивності праці	Не менше 15%	з 2025 року
Відновлення активної частини основних фондів не менше 10% за рік	Зниження часу експлуатації устаткування	Річний приріст відновлення основних фондів	Не менше 10%	з 2025 року

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Ліка-Світ»

За результатами стратегічного аналізу можна зробити такі висновки щодо дій з реалізації стратегії.

З чинних економічних факторів впливає, що для розвитку діяльності підприємства на внутрішньому ринку і збільшення експорту потрібні енергійні дійові заходи з формування платоспроможного попиту та збуту, покращувати якість продукції, оптимізації цінової політики.

З чинних соціальних факторів впливає, що потрібно сформувати умови

для забезпечення підприємства кадрами фахівців і робітників.

З чинних технологічних факторів впливає, що потрібно:

– модернізувати виробництво продукції, що значно розширить внутрішній ринок та покращить якість продукції;

– розробити заходи з підвищення інноваційної активності;

– провести масштабні НДР і ДКР з оновлення продукції, що випускається, для підвищення її конкурентоспроможності;

– розробити й реалізувати програми дій з відновлення активної частини основних фондів;

– популяризувати і стимулювати впровадження сучасних методів менеджменту.

В умовах нестабільної економіки й загостренні конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках, керівництвом ТОВ «Ліка-Світ» має бути прийнято енергійні, ефективні заходи щодо налагодження випуску конкурентоспроможної продукції, надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації.

Використання технологічних інновацій і напрями їх впливу наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Використання технологічних інновацій на ТОВ «Ліка-Світ» за 2021-2023 рр.

	Мета впровадження технологій	Нові технології	Удосконалені технології
1.	Покращення якості продукції	+	+
2.	Збільшення обсягів виробництва	+	-
3.	Покращення соціально-побутових умов праці	-	+
4.	Економія енергоресурсів	-	-
5.	Економія матеріалів (сировини)	-	+
6.	Зменшення зносу обладнання	-	-
7.	Зниження рівня логістичних витрат	-	+
8.	Інше	-	-
9.	Підвищення продуктивності / зниження трудомісткості	+	+

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Ліка-Світ»

З таблиці видно, що нові технології, які впроваджуються, спрямовані, перш за все, на покращення якості продукції, збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці. На підприємстві також удосконалюються

існуючі технології, які спрямовані на підвищення якості продукції, зниження рівня логістичних витрат, зниження трудомісткості продукції. Відділами збуту та маркетингу підприємства проводяться маркетингові дослідження, вивчається споживчий попит, враховуються зауваження та побажання споживачів щодо якості, асортименту виготовлюваної продукції.

Економічні наслідки інновацій, які впроваджуються, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Економічне значення інновацій на ТОВ «Ліка-Світ»

Напрями впливу інновацій	Так	Ні
Збільшення обсягів виробництва	+	-
Розширення ринків збуту, в т.ч.:		
внутрішнього	+	-
зовнішнього	-	+
Зниження матеріаломісткості	+	-
Зниження енергомісткості	-	+
Зниження фондомісткості	-	+
Підвищення конкурентноздатності продукції	+	-

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Ліка-Світ»

За останні 3 роки функціонування середній показник оновлення продукції на підприємстві становить 15,1% загального обсягу продукції.

Проте, в даний період становлення ринкових відносин існує багато факторів, які негативно впливають та створюють перешкоди при впровадженні інновацій на підприємствах. Це, по-перше, низький рівень наявності власних коштів для забезпечення впровадження інновацій, а також відсутність нематеріальних активів що прямопропорційно формують інноваційний потенціал підприємства.

По-друге, це високі відсоткові ставки на коротко– та довгострокові кредити банків. Тривалість циклу робіт по впровадженню нових технологій та продукції представлена в таблиці 3.5 (за останні 3 роки).

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що середня тривалість дослідницьких та експериментальних робіт становить близько 1 року. Освоєння виробництва нового виду продукції триває до 3 місяців, освоєння нової технології – близько 2-3 місяців.

Таблиця 3.6

## Тривалість впровадження інновацій ТОВ «Ліка-Світ»

Тривалість напряму робіт	Обсяг продукції	Кількість технологій
Дослідницькі та експериментальні роботи:		
1-2 місяці;	5	-
2-4 місяці;	3	1
до 6 місяців.	-	-
Освоєння виробництва:		
1 місяць;	5	-
2-3 місяці;	3	1
до 1 року;	-	-
1 – 2 роки;	-	-
більше 2 років.	-	-

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Ліка-Світ»

Ефективній реалізації інновацій на ринку сприяють такі управлінські технології, як: пробний маркетинг та брендинг, інструменти ефективного просування товару на ринок через позитивне сприйняття іміджу фірми, що його представляє.

Технологіями забезпечення ефективного перебігу інноваційних процесів всередині організації виступають бенчмаркінг, інжиніринг та реінжиніринг.

Бенчмаркінг передбачає систематичне відстеження та оцінку позитивного досвіду лідерів ринку, а також конкурентів з метою використання у власній практиці. Застосування бенчмаркінгу сприяє створенню таких цінностей в організації, як здатність до саморозвитку, ефективніше формування та реалізація потенціалу компанії. Реінжиніринг може застосовуватись як з метою налагодження ефективнішої координації функцій всередині організації, так і для передавання іншим фірмам функцій, здійснення яких є менш ефективним у цій організації (аутсорсинг). Серед причин невдалого впровадження інновацій відзначають недостатню інтеграцію наукових досліджень та маркетингу організації, особливо на перших стадіях інноваційного процесу. Тому увага менеджменту має бути спрямована на збільшення кооперації та налагодження комунікацій у цих сферах діяльності.

### 3.2. Вдосконалення системи управління підприємством

Нестабільність середовища господарювання є характерною умовою розвитку підприємства в ринковій економіці. Визначальними умовами сучасної діяльності ТОВ «Ліка-Світ» є невизначеність ринку, термінів і умов поставок, поведінки власників, конкурентів, органів державної влади. Підприємство існує й розвивається в активному зовнішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Складність і нестабільність ринкового оточення вимагають від ТОВ «Ліка-Світ» постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Для збереження конкурентоспроможності у сучасних швидкоплинних умовах функціонування потрібне систематичне коректування господарської діяльності з урахуванням змін навколишнього середовища. Управління змінами на ТОВ «Ліка-Світ» повинно бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, що передбачає використання якості бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства й виявлення його резервів.

Основною ж задачею адаптації в змінних умовах ТОВ «Ліка-Світ» є формування гнучкої системи управління, здатної до самоорганізації й перебудови. Це і є задачею синтезу системи управління виробничої системи. Вона повинна відповідати критерію оптимальності діяльності організаційної системи управління – характеризує мету, яку повинна досягти система управління по своїх визначальних показниках якості при заданих обмеженнях. Основними показниками якості для системи управління є точність, надійність, стійкість, зручність експлуатації керівником, оптимальне число ієрархічних рівнів, мінімізація витрат, швидкодія та ін.

В напрямку удосконалення системи управління ТОВ «Ліка-Світ» пропонуємо наступні заходи:

1. Вихід на зовнішній та внутрішній ринок з конкурентоспроможною,

якісною продукцією. Тобто, оновити виробничий процес модернізованими засобами виробництва та розширити асортимент ексклюзивних виробів. Збільшити свою частку на ринку відповідних товарів на українському ринку.

2. Оптимізація рівня наявних витрат, пошук резервів до зниження операційних та не операційних витрат в перспективі.

3. Збільшення обсягів прибутків від реалізації продукції. Тобто, обсяги продажу продукції ТОВ «Ліка-Світ» мають зрости за рахунок розширення ринків збуту.

4. Зростання продуктивності праці на підприємстві, підвищення ефективності його діяльності, задоволення прямої зацікавленості працівників підприємства у результатах своєї праці.

5. Розширення асортименту продукції. Намічається ведення нових виробів у номенклатурний перелік підприємства та вдосконалення існуючих, проведення удосконалення шляхом диверсифікації виробництва.

Диверсифікація сприяє розширенню сфери ринку, пошуку нових ринків збуту власної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак для диверсифікації виробництва і швидкого реагування на кон'юнктуру ринків необхідні відповідні кошти (інвестиції), щоб організувати нове виробництво продукції, оперативно й організовано забезпечити потреби ринку і споживача.

Для проведення диверсифікації необхідно за рахунок зниження цін, втримувати свою частку на ринку, проводити рекламну компанію, запроваджувати періодичні цінові знижки, підтримувати канали збуту.

Необхідно сконцентрувати свої зусилля на тих ринкових сегментах і територіях, де фірма себе добре зарекомендувала, і де її товарна марка дуже добре відома. Для того щоб розпочати диверсифікацією підприємство стикається з проблемою запровадження нової техніки.

5. Зростання виробничих потужностей підприємства за рахунок модернізації виробництва.

Перспективним розвитком будь-якого підприємства є впровадження

науково-технічного забезпечення та повної автоматизації.

Організаційний прогрес є узагальненою характеристикою процесу використання організаційних факторів розвитку і підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні наявних і застосуванні нових методів і форм організації виробництва та праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

Багатосторонність напрямів науково-технічного прогресу породжують конкретні економічні й соціальні наслідки, глибина і ефективність яких значною мірою залежить від ступеня досконалості організації виробництва і праці, всієї системи господарювання. Особливо це набуває важливого значення в період наявного потужного науково-технічного потенціалу.

До організаційного прогресу слід віднести удосконалення не лише безпосередньо процесів виробництва і праці, але й функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму: системи управління, планування (програмування), фінансування, матеріального стимулювання, матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування тощо.

Постійна динамічна раціоналізація системи господарювання слугує найважливішою передумовою поліпшення організації трудової діяльності персоналу, з'єднує в єдине ціле науково-технічний і організаційний прогрес, цим самим забезпечує зростання виробництва необхідної продукції.

6. Зниження плинності кадрів на підприємстві та залучення висококваліфікованого персоналу для проведення навчання працівників для підвищення загального рівня кваліфікації та проведення навчальних робіт з новим технологічним устаткуванням. Завдяки модернізації виробничого процесу здійснити поліпшення умов праці на підприємстві.

Всі нововведення, які впроваджуються на підприємствах і зорієнтовані на динамічний розвиток, підвищення ефективності виробництва мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідні нормативно-законодавчі акти. Такий напрямок сприятиме досягненню соціально-економічних цілей діяльності

підприємств і організацій.

Ефективність роботи ТОВ «Ліка-Світ» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення управлінці ТОВ «Ліка-Світ» повинні всебічно зважити напрями першочергових вкладень, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитній сфері тощо.

Вагомим в удосконаленні інноваційних процесів ТОВ «Ліка-Світ» має стати новітня система – контролінгова служба.

Прогнозна структура служби контролінгу на підприємстві, що створюватиметься на ТОВ «Ліка-Світ» зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Запропонована структура служби контролінгу ТОВ «Ліка-Світ»

Джерело: розроблено автором

Основними функціями контролера ТОВ «Ліка-Світ» має бути:

1) планування (координація окремих операцій і складання загального плану на короткий термін та перспективу; розробка методики складання планів, визначення норм і нормативів);

2) інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам; визначення обсягу інформації, місця, збору, методів обробки, форм подання тощо);

3) порівняння планової та фактичної інформації в розрізі об'єктів

контролінгу (коментарі відхилень, подання зацікавленим службам, виконавцям і власнику);

4) оцінка і консультування з усіма підрозділами управління, які відповідають за певну ділянку роботи;

5) складання звітності для державних органів (контроль і координація зусиль виконавців);

6) регулювання (подання) своєчасної та доречної інформації, що необхідна для спостереження за плановими показниками і відхиленнями від них; пропозиції щодо дій, спрямованих на попередження негативних наслідків.

Слід зазначити, що контролер сам не приймає управлінських рішень, а тільки забезпечує інформацію та дає оцінку і поради щодо їх ухвалення.

Для зниження працездатності робіт контролер повинен збирати та обробляти інформацію в повному обсязі лише при значних відхиленнях фактичних даних від планових, які мають принципове значення і вимагають втручання управлінців.

Контролінг реагує на слабкі сигнали, що означає отримання завчасної інформації, оперативне втручання у процеси, які загрожують підприємству (фірмі), виявлення і послаблення впливу несприятливих тенденцій.

Слабкі сигнали або індикатори раннього попередження визначаються службою контролінгу. Ними можуть бути:

- кон'юнктура ринку (зміна попиту);
- інновації в галузі техніки, технології, що впроваджуються конкурентами;
- формування портфеля замовлень;
- поведінка споживачів товару;
- цінова політика конкурентів;
- вимоги покупців і постачальників;
- зміни на ринку капіталів;
- фінансовий стан;
- дослідження власних сильних і слабких сторін та конкурентів;
- співвідношення: витрати – випуск, продуктивність – заробітна плата,

заготівля матеріалів – транспортні витрати тощо.

Така інформація повинна фіксуватись періодично, і контролер встановлює залежність, робить огляди, письмові висновки і подає їх зацікавленим службам.

У зв'язку із високою ризикованістю інноваційної діяльності, вона потребує постійного моніторингу, завдяки чому можна своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів (планів) та вносити відповідні корективи.

Моніторинг – це безперервне комплексне спостереження і контроль за об'єктами, вимірювання й аналіз їхніх параметрів і результатів функціонування. Моніторинг інновацій – це безперервне, комплексне спостереження і контроль за створенням, впровадженням і використанням інновацій.

Такий моніторинг реалізується через формування системи контролінгу інноваційної діяльності організації.

Загалом в системі менеджменту розрізняють 3 види контролю:

- попередній (направлений на дотримання правил і процедур, ресурсного забезпечення)
- поточний (контроль часу, досягнення проміжних цілей, контроль бюджету, якості та ін.)
- заключний (спрямовується на інтегральне оцінювання реалізації проекту).

На сьогоднішній день велику кількість крупних організацій створили, так звані, науково-технічні комплекси, які дозволяють проводити розробку і впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Аналізуючи світовий досвід, слід чекати, що на етапі підйому економіки України почне виявлятися тенденція до переорієнтації спрямованості науково-технічної і виробничо-збутової діяльності в інноваційній політиці промислових організацій, оскільки час вимагає створення нових поколінь наукоємкої продукції, розробки і впровадження технологічних процесів на рівні світових стандартів.

Інноваційна діяльність складає органічну частину маркетингової діяльності організації, особливо це відноситься до організацій, зайнятим виробництвом

наукоємкої продукції. Тут спостерігається особливо тісна взаємодія інженерно-технічних підрозділів з підрозділом маркетингу.

В зв'язку з цим можна назвати наступні цілі інновації: пошук нового технічного рішення – створення винаходу; проведення наукових досліджень і технологічних розробок; технологічна підготовка серійного виробництва нової продукції; закріплення продукції на нових ринках шляхом постійного вдосконалення технології, підвищення конкурентоспроможності.

Головне в інноваційній політиці організації – формулювання основної мети розробки інновації, визначення терміну її проведення, оцінка результатів у вигляді конкретних практичних цілей, скорочення термінів впровадження нової продукції.

Чітка політика в області розробки інновації задає напрям збору інформації і виробленню пропозицій, що приводить до наполегливого пошуку можливостей і створює мотивацію для груп розробників.

Основними цілями інновації є мінімізація собівартості продукції і підвищення якості технологічних, організаційних і кадрових рішень.

При впровадженні високоефективної нової технології найбільше значення мають наступні результати:

- скорочення частки ручної праці і поліпшення умов праці;
- забезпечення безперервного і стабільного виробничого процесу, зниження невиробничих витрат часу;
- зниження трудомісткості і матеріаломісткості на одиницю продукції;
- підвищення ефективності використання устаткування;
- дифузія інновації в інших організаціях на комерційній основі.

Тому створення необхідних і достатніх умов для раціональної організації менеджменту інновацій в промислових організаціях дозволить в цілому для організації підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається, і рентабельність її діяльності.

### 3.3. Економічна ефективність інноваційних процесів

Важливим напрямком при реалізації продукції на зовнішньому ринку є його інноваційність, економічність та екологічна спрямованість. Тому пропонуємо виробництво твердопаливного котла та експорт його на зовнішній ринок.

При переведенні котла на спалювання місцевих видів палива відбувається заміщення імпортованих видів палива, і економічний ефект досягається в основному за рахунок різниці у вартості палива, що спалюється. Однак при цьому, як правило зростають витрати на обладнання, амортизаційні відрахування і витрати на оплату праці. У цьому зв'язку, перед прийняттям рішення про капітальних вкладеннях в обладнання для спалювання місцевих видів палива необхідно розробити техніко-економічне обґрунтування з визначенням простих і дисконтованих показників ефективності інвестицій, широко застосовуваних у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Розрахунок терміну окупності переведення котла на спалювання місцевих видів палива (табл. 3.7).

Визначення укрупнених капіталовкладень:

Вартість обладнання (Воб) визначається згідно договірними цінами;

Вартість проектних робіт – до 10% від вартості будівельно-монтажних робіт (Вбмр);

Вартість будівельно-монтажних робіт (при реконструкції котельні) – 60 ÷ 80% від вартості основного обладнання;

Вартість пусканалагоджувальних робіт – 10% від вартості обладнання.

Капіталовкладення в захід (Кмвт)

$$\text{Кмвт} = \text{Воб} + 0,1 \text{ Вбмр} + (0,6 \div 0,8) \text{ Воб} + 0,1 \text{ Воб, грн.} \quad (3.1)$$

Визначення термінів окупності заходи за рахунок різниці у вартості палива, що спалюється:

Таблиця 3.7

Вхідні дані для визначення річної ефективності капіталовкладень

Місяць	Об'єм спалюваного газу, м <sup>3</sup>	Вартість газу 3840грн/1000м <sup>3</sup>	Об'єм спалюваних паливних гранул (пілет), тон.	Вартість паливних гранул, 900 грн/т.	Об'єм спалюваної щепи, м <sup>3</sup>	Вартість щепи 400 грн/1м <sup>3</sup> .	Використовувана електроенергія к/год	Вартість електроенергії 1.002 грн/кВт
січень	120.22	461 644.80	226.088	203479.0	431	172400.0	31 961.00	32 024.90
лютий	96.11	369 062.40	185.732	167158.8	344	137882.4	25 538.00	25 589.00
березень	87.586	336 330.24	169.212	152290.8	314	125600.0	23 266.00	23 312.53
квітень	55.09	211 545.60	106.436	95792.4	197	78800.0	14 634.00	14 663.26
травень	40.407	155 162.88	81 892	73702.8	152	60800.0	11 260.00	11 282.52
червень	19.682	75 578.88	37.996	34196.4	71	28400.0	5 224.00	5 234.44
липень	13.937	53 518.08	26.904	24213.6	50	20000.0	3 699.00	3 706.39
серпень	11.573	44 440.32	22.184	19965.6	42	16800.0	3 050.30	3 056.10
вересень	27.688	106 321.92	53.572	48214.8	100	40000.0	7 366.00	7 380.73
жовтень	71.147	273 204.48	137.588	123829.2	255	102000.0	18 918.00	18 955.83
листопад	62.107	238 490.88	120.124	108111.6	223	89200.0	16 517.00	16 550.03
грудень	70.747	271 668.48	136 664	122979.6	253	101200.0	18 788.00	18 825.57
всього	678.24	2 596 969.0	1 304.40	1173960.0	2432	972800.0	180 220.00	180 580.44

Джерело: розроблено автором

Визначення кількості спалюваного газу (G<sub>газ</sub>):

$$G_{газ} = 1,15 \cdot G_1 \cdot k \cdot 24 \cdot n / 1000, \text{ тис.м}^3; \quad (3.2)$$

G<sub>1</sub> – годинна витрата палива, м<sup>3</sup>/год (див. табл.);

k = 0,5 – коефіцієнт залежить від температурного режиму будівлі (середньозважений);

n = 192 число днів в опалювальному сезоні.

Визначення кількості спалюваного місцевого виду палива (МВТ) (G<sub>мвт</sub>):

$$G_{мвт} = 1,15 \cdot G_1 \cdot k \cdot 24 \cdot n / 1000, \text{ т}; \quad (3.3)$$

G<sub>1</sub> – годинна витрата палива, кг / год (див. табл.);

k = 0,5 – коефіцієнт залежить від температурного режиму будівлі (середньозважений);

n = 192 число днів в опалювальному сезоні.

Визначення різниці у вартості палива, що спалюється (ΔВ<sub>пал.</sub>):

$$\Delta V_{\text{пал}} = G_{\text{газ}} \cdot C_{\text{газ}} - G_{\text{мвт}} \cdot C_{\text{мвт}}, \text{ грн.} \quad (3.4)$$

де  $V_{\text{газ}}$  – вартість газу, грн/тис.м<sup>3</sup>;  $C_{\text{мвт}}$  – вартість МВТ, грн / т.

Визначення терміну окупності заходи за рахунок різниці вартості палива, що спалюється:

$$\text{Термін} = K_{\text{мвт}} / \Delta V_{\text{пал}}, \text{ років} \quad (3.5)$$

де  $K_{\text{мвт}}$  – капіталовкладення в захід, грн;

$\Delta V_{\text{пал}}$  – різниця у вартості палива, що спалюється за рік, грн.

Визначення різниці у вартості палива, що спалюється ( $\Delta V_{\text{пал}}$ ):

$$\Delta V_{\text{пал}} = G_{\text{газ}} \cdot C_{\text{газ}} - (G_{\text{мвт}} \cdot C_{\text{мвт}} + G_{\text{квт}} \cdot C_{\text{квт}}), \text{ грн.} \quad (3.6)$$

Вартість обладнання:

Капіталовкладення в захід становить 3325340 грн. з ПДВ

Визначення кількості спалюваного газу ( $G_{\text{газ}}$ ):

$$G_{\text{газ}} = 678.249 \text{ м}^3.$$

$n = 365$  діб опалювальний сезон.

Визначення кількості спалюваного піллету (опалювальний сезон) ( $G_{\text{мвт}}$ ):

$$G_{\text{мвт}} = 1,15 \cdot G_1 \cdot k \cdot 24 \cdot n / 1000 = 1,15 \cdot 455 \cdot 0,5 \cdot 24 \cdot 192 / 1000 = 1142 \text{ т};$$

$n = 182$  діб опалювальний сезон.

Визначення кількості спалюваного піллету (у літній період)

$$G_{\text{мвт}} = 1,15 \cdot 66,5 \cdot 0,5 \cdot 24 \cdot 192 / 1000 = 162 \text{ т.}$$

Загальна кількість спалюваних паливних гранул становить 1304 т.

Загальна кількість використовуваної електроенергії  $G_{\text{квт}}$  становить 180 220 кіловат, вартістю 180580.44 грн. з ПДВ.

Визначення різниці у вартості палива, що спалюється ( $\Delta V_{\text{пал}}$ ):

$$\Delta V_{\text{пал}} = G_{\text{газ}} \cdot C_{\text{газ}} = 678.249 \cdot 3840,00 = 2604\,476.16 \text{ грн. (Вартість газу за 365 діб)}$$

$$\Delta V_{\text{пал}} = G_{\text{мвт}} \cdot C_{\text{мвт}} + G_{\text{квт}} = 1304 \cdot 900 + 180\,580.44 = 1\,354\,540.00$$

(вартість пілет за 365 діб)

$$\text{Різниця вартості палива складає } \Delta V_{\text{пал}} = -G_{\text{газ}}\,2604\,476.16 \text{ грн} - G_{\text{мвт}}\,1354\,540.00 = 1249\,936.16 \text{ грн.}$$

де  $C_{\text{газ}} = 3840,00$  грн/тис.м<sup>3</sup>;  $C_{\text{мвт}} = 900,00$  грн / т.,  $C_{\text{квт}} = 1.002$  грн./кВт.

Визначення терміну окупності заходи за рахунок різниці вартості палива, що спалюється:

Термін =  $K_{\text{мвт}} / \Delta V_{\text{пал}} = 3\,325\,340 / 1\,249\,936.16 =$  термін окупності складає 2.6 року.

Отже, при виробництві новітнього котельного обладнання, ТОВ «Ліка-Світ», маємо економічну ефективність даного виду твердопаливних котлів в розмірі 1249,9 тис.грн. зі строком окупності 2,6 років.

Багаторічний досвід роботи на ринку, кваліфіковані фахівці, вигідні умови роботи дозволять підприємству нам успішно просувати новий продукт в країнах Європейського Союзу. Для забезпечення високого рівня якості продукції необхідним є сертифікація машинно-технічного котельного обладнання.

Вимоги до системи управління якістю встановлює національний стандарт ISO 9001. Як підтвердження про відповідність даному стандарту на підприємстві в 2026 році вперше було проведено сертифікацію і отримано сертифікат по системі менеджменту якості. Для підтвердження даного сертифікату щороку на підприємстві проходять наглядові аудити, а через кожні 3 роки ресертифікація. Так у 2025 році прогнозується проведення чергової ресертифікацію і отримання сертифікат згідно ISO 9001:2022.

ТОВ «Ліка-Світ» загальне управління якістю формулює на основі восьми принципів:

- орієнтація на споживача;
- лідерство;
- залучення персоналу;
- підхід з позицій процесу;
- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень на підставі фактів;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Для покращення виробництва котлів нової серії пропонуємо закупити нове

металорізальне плазмове обладнання. Відповідно зросте можливість випуску якісної продукції, знизяться операційні витрати на одиницю продукцію, підвищаться обсяги експорту продукції. (табл.3.8).

Розрахуємо виручку від реалізації продукції що спрямовуватиметься на експорт.

Таблиця 3.8

Надходження від експорту машинно-технічної продукції (твердопаливних котлів) ТОВ «Ліка-Світ»

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг реалізації, шт	8	10	12	12	12
Ціна за одиницю продукції, тис.грн	3325,3	3325,3	3491,6	3491,6	3491,6
Виручка від реалізації, тис.грн	26602,4	33253,0	41898,8	41898,8	41898,8

Джерело: розраховано автором

Надходження виручки від реалізації продукції на перший та другий роки становитиме 26602,4 тис.грн та 33253 тис.грн, в наступуючих роках також спостерігатиметься позитивне зростання виручки.

В результаті впровадження інноваційних технологій, відбувається позитивне зростання обсягу продажу продукції, при позитивній майже стабільній ціні на продукцію.

Надалі проведемо розрахунки по аналізу прогнозного прибутку та витрат.

Кінцевим позитивним фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. Значення прибутку зумовлено тим, що з однієї сторони, він залежить в основному від якості роботи підприємства, підвищує економічну зацікавленість його робітників в найбільш ефективному використанні ресурсів, так як прибуток – основне джерело виробничого і соціального розвитку підприємства. В збільшенні суми прибутку зацікавлено підприємство.(табл.3.9).

Приріст прибутку може бути досягнутий не лише завдяки збільшенню трудового вкладу колективу підприємства (збільшення продуктивності праці), але і за рахунок розширення виробництва (випуск нових виробів).

Таблиця 3.9

План доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією інвестиційної програми  
ТОВ «Ліка-Світ»

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Грошові надходження від реалізації	26602,4	33253,0	41898,8	41898,8	41898,8
1.1. У тому числі ПДВ та інші платежі з обороту	4433,7	5542,2	6983,1	6983,1	6983,1
2. Затрати на виробництво реалізованої продукції, у тому числі поелементно	14059,9	15214,3	16403,7	16832,1	16630,1
2.1. Матеріальні витрати	6985,0	8110,0	9259,0	9902,0	10127,0
2.2. Витрати на оплату праці	2194,0	2607,0	3028,0	3264,0	3346,0
2.3. Відрахування на соціальні заходи	830,9	987,3	1146,7	1236,1	1267,1
2.4. Амортизація основних засобів	1350,0	1350,0	1350,0	1350,0	1350,0
2.5. Відсоток за кредит	2700,0	2160,0	1620,0	1080,0	540,0
3. Валовий прибуток (р.1-р.1.1.-р.2)	8108,8	12496,6	18511,9	18083,6	18285,5
4. Податок на прибуток	1702,8	2624,3	3887,5	3797,6	3840,0
5. Чистий прибуток (р.3-р.4)	6406,0	9872,3	14624,4	14286,0	14445,6
6. Грошовий потік (р.5-р.2.4)	5056,0	8522,3	13274,4	12936,0	13095,6

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи таблицю 3.8, можна зробити висновок, що заплановано збільшення грошового потоку: у 2025 році він складе 5056 тис.грн., а у 2025 році 8522,3 грн. Тобто зросте грошовий потік на 69%.

Чистий прибуток є різницею між фінансовими результатами і платежами до бюджету. У 2025 році заплановано збільшення чистого прибутку на 3466 тис.грн., в результаті збільшення обсягу випуску.

Отже, підприємство на протязі прогностичного періоду 2025 – 2029 років прибуткове і має стійкий фінансовий стан.

Спостерігаючи за даними проекту, взяття кредиту для ТОВ «Ліка-Світ» є ефективним. Підприємство матиме змогу покращити фінансовий стан та покрити кредит вчасно на 5 років виплати кредиту.

Погашення кредиту планується рівними частинами.

Виконаємо розрахунки погашення кредиту та відсотків по кредиту, припускаючи, що банк надасть кредит на термін 5 роки.

Банк може нараховувати відсотки, як за схемою простих так і складних відсотків. Нарахування відсотків за схемою простих відсотків (В):

$$V_{np} = K * B * n, \quad (3.7)$$

де  $K$  – сума кредиту,

$B$  – річна відсоткова ставка, %,

$n$  – кількість років виплати кредиту.

Нарахування відсотків за схемою складних відсотків (Вск):

$$V_{ск} = K \cdot \left(1 + \frac{B}{100 \cdot m}\right)^{n \cdot m}, \quad (3.8)$$

де  $m$  – кількість разів нарахування складних відсотків протягом року. Річна відсоткова ставка по кредиту 20%, що нараховується на залишок кредиту.

Визначимо річну суму погашення кредиту за формулою:

$$K_{рік} = K/n, \quad (3.9)$$

де  $K_{рік}$  – річна сума погашення кредиту,  $K$  – загальна сума кредиту,

$n$  – кількість років.

Отже, якщо  $n=5$  років, а  $K=13500$  тис.грн., то річна сума погашення кредиту:  $K_{рік}=13500$  тис.грн./5=2700 тис.грн. Таким чином, складемо табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Графік погашення кредиту ТОВ «Ліка-Світ», грн.

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Борг на початок року	13500,0	10800,0	8100,0	5400,0	2700,0
2. Виплата основної суми	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0
3. Накоплюваний відсоток кредиту	2700,0	2160,0	1620,0	1080,0	540,0
4. Борг на кінець року	10800,0	8100,0	5400,0	2700,0	0,0

Джерело: розраховано автором

Отже зробимо висновок: при виробництві новітнього котельного обладнання, ТОВ «Ліка-Світ», маємо економічну ефективність даного виду твердопаливних котлів в розмірі 1249,9 тис.грн. зі строком окупності 2,6 років.

ТОВ «Ліка-Світ» має реальні можливості покривати витрати по кредиту, підприємство в прогностні періоди 2025-2029 рр. буде мати стабільний чистий прибуток, тобто грошові кошти, що будуть знаходитися в розпорядженні підприємства, що відображає позитивну тенденцію використання виробничих ресурсів та експортного потенціалу підприємства.

### Висновки до розділу 3

В результаті оптимізованої, збалансованої роботи складових організаційно-економічного механізму державного регулювання системи інноваційної діяльності залежить інноваційний розвиток не тільки окремого підприємства, а й України. На сьогодні можна відзначити, що основа для успішної реалізації державної інноваційної політики в Україні уже є створеними, економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності сформований, але подальший рівень удосконалення потребують такі напрямки: економічно-фінансовий, нормативно-правовий та організаційний.

Для забезпечення науково-технічних конкурентних переваг ТОВ «Ліка-Світ» має використовувати захист інтелектуальної власності, наприклад, через патентування. В такий спосіб організація винахідницької та патентно-ліцензійної роботи має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, захист і комерційне використання прав інтелектуальної власності.

Активізація інноваційної діяльності на ТОВ «Ліка-Світ» вимагає охоплення двох основних напрямів впливу: підвищення економічної віддачі інновацій, адже у ринковій економіці важливий не сам по собі інноваційний процес, а його фінансовий результат, що виражається у конкретних показниках ефективності: зростанні прибутку, зниженні витрат, підвищенні якості продукції тощо; стимулювання творчої активності працівників, створення умов для її розвитку.

Важливим напрямком при реалізації продукції на зовнішньому ринку є його інноваційність, економічність та екологічна спрямованість. Тому пропонуємо виробництво твердопаливного котла та експорт його на зовнішній ринок. При переведенні котла на спалювання місцевих видів палива відбувається заміщення імпортованих видів палива, і економічний ефект досягається в основному за рахунок різниці у вартості палива, що спалюється. Однак при цьому, як правило зростають витрати на обладнання, амортизаційні

відрахування і витрати на оплату праці. У цьому зв'язку, перед прийняттям рішення про капітальних вкладеннях в обладнання для спалювання місцевих видів палива необхідно розробити техніко-економічне обґрунтування з визначенням простих і дисконтованих показників ефективності інвестицій, широко застосовуваних у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Для покращення виробництва котлів нової серії пропонуємо закупити нове металорізальне плазмове обладнання. Відповідно зросте можливість випуску якісної продукції, знизяться операційні витрати на одиницю продукцію, підвищаться обсяги експорту продукції. В результаті впровадження інноваційних технологій, відбувається позитивне зростання обсягу продажу продукції, при позитивній майже стабільній ціні на продукцію.

ТОВ «Ліка-Світ» має реальні можливості покривати витрати по кредиту, підприємство в прогностні періоди 2025-2029 рр. буде мати стабільний чистий прибуток, тобто грошові кошти, що будуть знаходитися в розпорядженні підприємства, що відображає позитивну тенденцію використання виробничих ресурсів та експортного потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Одержані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з узагальнення й удосконалення теоретичних засад інноваційної діяльності підприємства, обґрунтування методичних підходів щодо інноваційної діяльності та розробки практичних рекомендацій з їх впровадження й використання на підприємстві. Основні висновки науково-практичного характеру, які отримані в процесі дослідження, полягають у наступному:

1. На основі проведених досліджень запропоновано поняття “інноваційна діяльність підприємства” як складної динамічної системи заходів з використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) з метою задоволення постійно мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в цілому в конкурентоспроможній продукції (товарах, послугах).

Інноваційна діяльність є ланкою між науковою і виробничою сферою, у результаті взаємозв'язку яких реалізуються техніко-економічні потреби суспільства. Інноваційна діяльність має забезпечити усунення розриву між наявним обсягом і рівнем вже отриманих і перевічених науково-технічних досягнень і їхнього застосування на підприємствах. Економічні методи управління - це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників. Основним покликанням сучасних економічних методів менеджменту є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Вони не тільки зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх працю, підвищують ділову активність

підприємств. Основне завдання змін економічних методів управління в бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

2. Інноваційна система безпосередньо підприємства формується під впливом й у межах національної інноваційної системи України. Розвиток останньої на сучасному етапі пригальмований, що зумовлено рядом причин: відсутність чіткої концепції інноваційних національних пріоритетів; системні проблеми у розвитку наукової та науково-технічної сфер; незадовільне фінансування наукової й науково-технічної діяльності; низька інноваційна активність вітчизняних підприємств; неготовність України до повноцінного функціонування в глобальних мережах і структурах.

Виділено й обґрунтовано фактори середовища усіх рівнів, які впливають на інноваційну сприйнятливість підприємства. Детермінуючими факторами зовнішнього середовища, які найбільше впливають на інноваційну сприйнятливість підприємства, є економічні цикли та технологічна структура країни (як сукупність технологічних рівнів підприємств). Обґрунтовано та описано складові ланцюга “виникнення, формування та активізація інноваційної діяльності підприємства”, які є ключовими факторами зовнішнього середовища, що сприяють інноваційній діяльності на рівні підприємства, а саме: гіпотези виникнення; фундаментальні передумови формування та економічних умов активізації інноваційної діяльності. Складові ланцюга було визначено на основі результатів систематизації факторів інноваційного середовища, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

3. Запровадження інноваційного розвитку економіки вимагає відповідного нормативно-правового забезпечення, до якого слід віднести Закони України “Про інвестиційну діяльність”, “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”, “Про інноваційну діяльність”, “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та ін.

На сьогодні вітчизняному машинобудуванню, в тому числі на ринку

опалювальної техніки належить ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках нашої держави. Частка машинобудівної галузі в загальному обсязі продукції (робіт, послуг) промисловості становить 17,4%.

4. Основними заходами вирішення негативних тенденцій інноваційного процесу в машинобудівному комплексі мають бути: розробка нових та перегляд діючих відповідних законодавчих актів, які б регламентували стратегію введення інновацій; доцільно розробити систему контролю показників, які б всебічно відображали хід реалізації інноваційних проектів й дозволяли б оцінити ефективність їх проходження по всіх етапах життєвого циклу продуктової інновації; для більш активного впливу ринкового управління на інноваційний процес необхідно розширити масштаби співробітництва з іншими країнами, шляхом створення з ними спільних підприємств. Дослідження питань ефективності використання економічних методів управління проводилося на матеріалах ТОВ «Ліка-Світ», яке є найсучаснішим підприємством у галузі опалювальної техніки. Воно оснащено спеціальною комп'ютерною технікою по проектуванню, перевірці і діагностиці опалювальних котлів. Основними видами продукції, що випускається є: газові конвектори; інфрачервоні системи опалення; котли на різні види палива.

5. Організаційна структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління по горизонталі та прийняття рішення по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. значне покращення діяльності підприємства у 2023 р. порівняно з 2021 р. Спостерігається зростання вартості майна на 14254 тис. грн., або на 69,04% відносно 2021р.

Чисельність працівників зросла на 13 чол. В 2023р. продуктивність праці персоналу підприємства зросла на 102,09 тис. грн./чол. відносно 2021р., відносно 2022р. продуктивність праці зросла на 64,27 тис.грн./чол. Дане

зростання позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства.

6. Для подальшого підйому виробництва на ТОВ вживають заходів в освоєнні нових конкурентоспроможних видів техніки та модернізації кращих зразків традиційної продукції підприємства, підвищенні якості та ефективності виробництва за рахунок впровадження нових прогресивних ресурсо-енегозберігаючих технологій та раціонального використання енергоносіїв, що дозволить знизити собівартість продукції.

Стратегічним напрямом діяльності підприємства є подальше підвищення ефективності роботи, кардинальне покращення якості продукції і збільшення частки продукції, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Також визначаємо зростання обсягів реалізації продукції та рівня собівартості реалізованої продукції. Негативним є зростання обсягів виробництва відбувається меншими темпами ніж обсяг собівартості продукції, та формується значний розмір і зростання інших операційних витрат, що знижує рівень прибутку підприємства. Валовий прибуток підприємства в 2023р. має тенденцію до зростання на 23,86%, та чистого прибутку на 26,32%, відносно 2021р.

7. Провівши аналіз фінансового стану підприємство, можна зробити висновок, що воно працює ефективно, спостерігається зниження його прибутковості та ефективності діяльності, через значні витрати операційної діяльності. Позитивним є рівень платоспроможності підприємства, та фінансової стійкості. На підприємстві визначена достатня кількість грошових коштів на рахунках у банку, що є позитивним у його діяльності.

8. Витрати на інноваційну діяльність за 2023р. зросли на 22,44%, відповідно наявної динаміки вкладення коштів в інноваційну сферу, рівень освоєності нових видів виробі зріс на 22,35%. Така динаміка спричинена нарощенням витрат на дослідження та розробки на 19,34%, виробниче проектування – на 19,18%, інші види підготовки виробництва – на 54,18%, маркетинг та рекламу – на 88,14%.

Придбання машин та обладнання становить 3,5% структури витрат,

придбання нових технологій – 11,6%. Найменша питома вага інноваційних витрат припадає на придбання машин та обладнання та інші напрями, що сформовано в результаті операційної діяльності підприємства.

Зростання витрат на інноваційну діяльність відбулось за рахунок отримання короткострокових кредитів, зростання за даним джерелом фінансування відбулось майже в 11 разів більше ніж за 2022р. Негативним фактором є зниження рівня фінансування вітчизняними інвесторами на 65,43%, що пов'язано з негативним станом економіки взагалі.

9. Загалом в результаті проведеного аналізу інноваційної діяльності зазначимо, що відбувається зростання рівня інноваційних витрат в напрямках розробки нової продукції, налагодження та створення нових технологічних ліній. Вагомим фактором на який слід звернути увагу керівника підприємства, є залучення значного рівня кредитів на фінансування інноваційної діяльності з використанням короткострокових кредитів, та повний знос нематеріальних активів підприємства, що можливо негативно вплине на результати господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Основними напрямками покращення організації інноваційної діяльності підприємства для ТОВ «Ліка-Світ» є наступні заходи:

- зростання техніко-економічної ефективності (зокрема, продуктивності) нових видів машин та устаткування;
- подальше розширення сфери електронної автоматизації виробничих процесів;
- поширення енергозберігаючих технологій; підвищення частки устаткування для маловідходних та безвідходних технологічних процесів;
- підвищення частки устаткування для екологічно чистих технологічних процесів;
- впровадження устаткування для технологічних процесів на базі біотехнологій, мембранних технологій, молекулярних, фотонних, радіаційних, лазерних методів та ін.;

– розширення мережі збуту продукції на зовнішніх ринках, залучення нових дилерів, створення дочірніх компаній, представництв за кордоном.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова В.П. Інноваційний потенціал та його роль в економічному розвитку країни. / Наука та наукознавство. 2016. № 2 С. 39–45.
2. Андреева Г.І. Економічний аналіз: Навч. – метод, посіб. / К.: Знання, 2021. 263 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України / Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, О.Б. Погайдак // Вісник економічної науки України. 2021. №1 (15). С. 23-25.
4. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О.А.Загородніх, В. В. Ліщинські. К.: КНЕУ, 2015. 231с.
5. Бейдик Н.М. Інноваційна діяльність підприємств / Європейський вектор економічного розвитку 2022. №1. С.26-32.
6. Березін О.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. К.: Знання, 2021. 390 с.
7. Близнюк Т. П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах циклічності розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами» / Близнюк Т. П. Харків, 2008. 18 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. / К.: Атіка, 2020. 528 с.
9. Бортник Н.П. Поняття і сутність інноваційної діяльності / Н.П. Бортник, У.М. Парпан // Митна справа, 2022. №3(81). С.269-274.
10. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-є, вип. та доп. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 440 с.
11. Веб-сайт Держкомстату України: Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Вівчар О.Й. Інноваційна діяльність в Україні та напрямки її розвитку /

- О.Й. Вівчар // Науковий вісник НЛТУ України, 2023. Вип. 21.9. С.183-187.
13. Волков О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 664 с.
  14. Галиця І. Модернізація управління інноваційними процесами на промислових підприємствах / Галиця, Ю. Кіндзерський // Справочник економіста. 2021. №6. С. 8–11.
  15. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 488 с.
  16. Головченко Т. М. Інноваційний розвиток як основний напрямок забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Головченко, Б. В. Рябошапка // Економічний простір: Збірник наукових праць. № 7. Дніпропетровськ : ПДАБА. 2021. С. 60-66.
  17. Господарський Кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти / Міністерство юстиції України. К.: Юрінком Інтер, 2003. 304 с.
  18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2022. 302 с.
  19. Грищенко О.Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2023. №1. С.120-127.
  20. Дашковська І.Б. Роль та основні принципи управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства / Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2022. №683: Проблеми економіки та упр. С. 228-232.
  21. Денисенко М. П. Провайдинг інновацій: підручник / К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 444 с.
  22. Єпіфанова І.Ю. Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах / Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2022. Вип. 722. С.65-70.
  23. Єременко І. Ф. Комплексна система управління інноваційними процесами.

- / Актуальні проблеми економіки. 2022. № 6. 2005. С. 95-99.
24. Жукович І.А. Інноваційна діяльність в українській економіці: сучасний стан та проблеми / І.А.Жукович, Ю.О. Рижкова // 2005. 11. С. 24–28.
  25. Жураковська М.Б. Особливості регулювання інноваційної діяльності в Україні / М.Б. Жураковська // Держава та регіони, 2021. №2. С.131-138.
  26. Йохна М. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М.Йохна, В.Стадник. К.: Видавничий центр «Академія», 2020. 400 с.
  27. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Р.С. Квасницька, Н.С. Ардашкіна // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 249.
  28. Кириченко О.А. Інвестування : підручник / О.А. Кириченко, С.А. Єрохін. К. : Знання, 2021. 573 с.
  29. Кліяненко Б.Т. Визначення поняття і економічної сутності інновацій в умовах сталого розвитку: методологічний аспект / Б.Т. Кліяненко, О.П. Осика // Економіка та право. 2008. № 1 С. 61–64.
  30. Коваль А.А. Особливості формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства// Вісник КНУТД, 2023. №2. С.40-47.
  31. Ковальчук С.С. Інноваційна діяльність як пріоритет економічного розвитку України / Фінанси України. № 7. 2020. С. 96–103.
  32. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. 344 с
  33. Козловський В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Вінниця: ВНТУ, 2019. 210 с.
  34. Кузьмін О.Є. Інноваційна діяльність промислових підприємств: види та особливості / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошевич, М.М. Вороновська // Економічний простір, 2022. №57. С.276-283.
  35. Курило С. В. Методологічні підходи до оцінювання економічної ефективності виробництва продукції / Держава та регіони. №2 2021. С.111.

36. Лапко О.А. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / К. : ІЕП НАНУ, 2006. 253 с.
37. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності / Галицький економічний вісник. 2022. №2(27). С.89-95
38. Луциків І.В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії сьогодення та перспективи розвитку / Інноваційна економіка, 2022. №4. С.23-26.
39. Ляшенко А.Х. Інноваційна діяльність промислових підприємств / Держава та регіони, 2022. №1. С.112-116.
40. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенін. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 392 с.
41. Митяй О. В. Проектний аналіз: навч. посіб. / К.: Знання, 2023. 311 с.
42. Мілашенко Т.Т. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи / Т.Т. Мілашенко, М.Ю. Приз // Економічний простір, 2023. №49. С.97-103.
43. Моргачов І.В. Особливості державного регулювання інноваційної діяльності / Економіка будівництва і міського господарства, 2023. №2. С. 101-107.
44. Новицький В.Є. Інституційні основи інноваційного розвитку економіки. Навч.посіб. / К.: КНТ, 2020. 360 с.
45. Організація виробництва: Навч. посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. К.: Лібра, 2003. 336 с.
46. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підруч. / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорєлової. Х.: НПУ «ХПУ», 2020. 1025 с.
47. Паранька Н.М. Інноваційна діяльність в Україні та напрямки її розвитку / Н.М. Паранька, О.Й. Вівчар // Науковий вісник НЛТУ України. 2023. Вип. 21.9. С.183-187.
48. Поддєрьогін А. М. Інновації та їх фінансове забезпечення в харчовій промисловості України / А. М. Поддєрьогін, А. В. Корнилюк // Фінанси України. 2021. № 11. С. 95.

49. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / 2-е вид. [перероб. і доп.]. К. : Вид-во КНЕУ, 2003. 528с.
50. Полінкевич О.М. Принципи інноваційної діяльності в управлінні підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2022\\_7\\_2/37.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2022_7_2/37.pdf).
51. Поліщук М.А. Система управління інноваційною діяльністю підприємств / Інноваційна економіка, 2012. №2. С.204-206.
52. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії / Економічний вісник Донбасу, 2022. №3(21). С.169-171.
53. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. / К.: Знання, 2020. 630 с.
54. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки проектів порядків використання бюджетних коштів та погодження їх з Міністерством фінансів України: Міністерство фінансів України Наказ № 57, 26.01.2008. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
55. Про заходи щодо підтримки інноваційно-інвестиційних проектів: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2002 року №1106 із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2003 року №726. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
56. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року №40-IV. // Урядовий кур'єр, 2002, 7 серпня.
57. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 року №916-XIV. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
58. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України №1978-XII від 13.12.91, ВВР, 1992, № 12, ст.166. // Урядовий кур'єр, 2003, 12 листопада.
59. Про організацію підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері інвестицій та

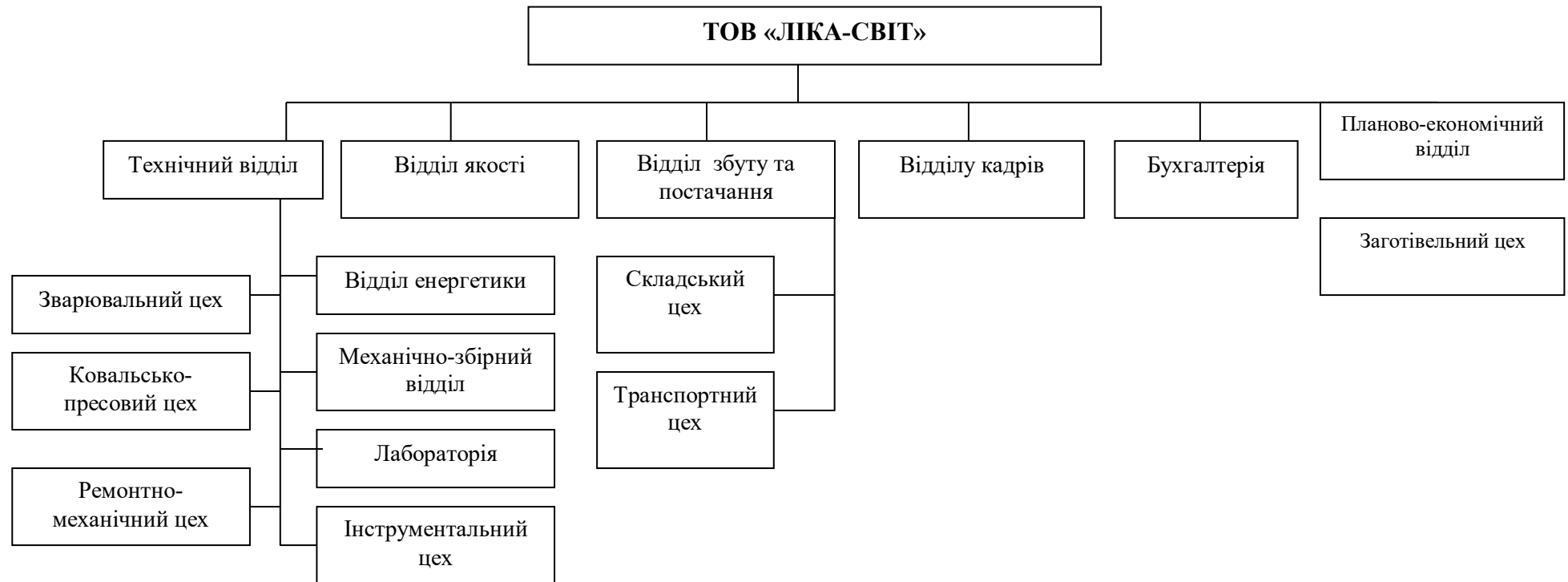
інноваційної діяльності: Наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 4 серпня 2008 року № 61. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

60. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16 січня 2003 року №433-IV. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 13, ст.93 (Із змінами і доп. від 18.12.2008, ВВР, 2021, № 16, ст.219). [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
61. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / К.: Знання, 2007. 654 с.
62. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підруч. / К. : Знання, 2023. Книга. .423 с.
63. Соболева Т.О. Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту в організації / Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2020. №628: Проблеми економіки та упр. С. 648-653.
64. Тимощук М.П. Інноваційна діяльність / Науковий вісник НЛТУ України, 2022. Вип. 20.13. С.259-262.
65. Топух І.П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах розвитку ринкових економічних відносин. // Економічний простір, 2021. №5. С.96-101.
66. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник. / К.: Алерта, 2008. 432 с.
67. Федулова І.В. Теоретичні положення з визначення категорій «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність» / Проблеми науки. 2007. №8. С 2-7.
68. Фурсіна О.В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності / Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Вип. 20.11. С.249-255.

## ДОДАТКИ



Структура управління ТОВ «Ліка-Світ»



Організаційна структура ТОВ «Ліка-Світ»

# **Фінансова звітність**

**ТОВ «Ліка-Світ»**

**за 2021-2023 рр.**

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2022-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Орган державного управління		за СПОДУ	6024
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса	10031, Україні, м. Житомир, вул. Маршала Рибалка, 36		

**БАЛАНС**  
на 2021-12-31

Актив	Форма N 1	Код за ДКУД	1801001
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	1,3	0
первісна вартість	011	5,1	5,1
накопичена амортизація	012	3,8	5,1
Незавершене будівництво	020	25,5	0,5
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	995	985,8
первісна вартість	031	2 250,6	2 326
знос	032	1 255,6	1 340,2
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	71,1	81,9
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	1 092,9	1 068,2
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	7 466,2	8 528,6
тварини на вирощування та відгодівлі	110	0	0
незавершене виробництво	120	4	0,1
готова продукція	130	172,7	641,8
товари	140	55,3	11,4
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	1 528,6	2 417,6
первісна вартість	161	1 600,2	2 489,2
резерв сумнівних боргів	162	71,6	71,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	55,5	785,3
за виданими авансами	180	910,2	2 862,1
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	102	76
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			

в національній валюті	230	3 372,5	4 252,8
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	309,1	3,1
Усього за розділом II	260	13 976,1	19 578,8
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
Баланс	280	15 069	20 647

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	42,1	42,1
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	864,8	864,8
Резервний капітал	340	84	84
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	12 619,4	18 067,5
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	13 610,3	19 058,4
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1 068,1	824,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	96,9	131,2
з бюджетом	550	7,2	203,1
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	0	0
з оплати праці	580	113,7	171,1
з учасниками	590	7,6	6
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	165,2	253,1
Усього за розділом IV	620	1 458,7	1 588,6
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	15 069	20 647

Керівник:

Грабовський А.О.

Головний бухгалтер:

Семенова Н.В.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2022-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
за 2021 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	37 268,6	27 994,6
Податок на додану вартість	015	( 6 091,3 )	( 4 612,8 )
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 153,1 )	( 34,8 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	31 024,2	23 347
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 21 297,3 )	( 16 029,4 )
Валовий:			
прибуток	050	9 726,9	7 317,6
збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	7 573,4	7 974,6
Адміністративні витрати	070	( 1 236 )	( 942,6 )
Витрати на збут	080	( 387,4 )	( 262 )
Інші операційні витрати	090	( 7 291,2 )	( 7 496,1 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	8 385,7	6 591,5
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	57
Інші доходи	130	40,2	61
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 472,4 )	( 366,8 )
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	7 953,5	6 342,7
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	2 099,9	1 674
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	5 853,6	4 668,7
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )

Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	5 853,6	4 668,7
збиток	225	( 0 )	( 0 )

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	14 117,90	12 066,30
Витрати на оплату праці	240	1 958,40	1 574,40
Відрахування на соціальні заходи	250	750,65	603,47
Амортизація	260	142,5	138,7
Інші операційні витрати	270	3 686,55	1 537,93
Разом	280	20 656	15 920,80

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник:

Грабовський А.О.

Головний бухгалтер:

Семенова Н.В.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2023-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Орган державного управління		за СПОДУ	6024
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса	10031, Україні, м. Житомир, вул. Маршала Рибалка, 36		

### Баланс на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	5.1	5.1
- накопичена амортизація	012	( 5.1 )	( 5.1 )
Незавершене будівництво	020	0.5	22.8
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	985,8	1378,5
- первісна вартість	031	2326	2750
- знос	032	( 1340.2 )	( 1371.5 )
Довгострокові біологічні активи.:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	81.9	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	81.9
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>1068.2</b>	<b>1483.2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	8528.6	9575.3
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0.1	72.4
Готова продукція	130	641.8	163.8
Товари	140	11.4	14.8
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	2417.6	2565.7
- первісна вартість	161	2489.2	2637.3
- резерв сумнівних боргів	162	( 71.6 )	( 71.6 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	785.3	189.9
- за виданими авансами	180	2862.1	1.6
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	38.9
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	76	2396.8
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	4252.8	9131.6
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	3.1	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>19578.8</b>	<b>24150.8</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>20647</b>	<b>25634</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	42.1	42.1
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	864.8	864.8
Резервний капітал	340	84	84
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	18067.5	23023
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>19058.4</b>	<b>24013.9</b>
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	824.1	583.6
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	131.2	16.6
- з бюджетом	550	203.1	639.9
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	0	17.8
- з оплати праці	580	171.1	207.9
- з учасниками	590	6	144
- із внутрішніх розрахунків	600	0	7.8
Інші поточні зобов'язання	610	253.1	2.5
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>1588.6</b>	<b>1620.1</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>20647</b>	<b>25634</b>

Керівник

Грабовський А.О.

Головний бухгалтер

Семенова Н.В.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2023-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	46319,5	37268,6
Податок на додану вартість	015	( 6716.4 )	( 6091.3 )
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 42.2 )	( 153.1 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	39560,9	31024,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 30177.1 )	( 21297.3 )
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	9383.8	9726.9
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	14779	7573.4
Адміністративні витрати	070	( 1468.7 )	( 1236 )
Витрати на збут	080	( 268 )	( 387.4 )
Інші операційні витрати	090	( 14657 )	( 7291.2 )
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>			
- прибуток	100	7769.1	8385.7
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	141.2	0
Інші доходи	130	100.2	40.2
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 628.4 )	( 472.4 )
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>			
- прибуток	170	7382.1	7953.5
- збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 2010.9 )	( 2099.9 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності:</b>			
- прибуток	190	5371,2	5853,6
- збиток	195	0	0
<b>Надзвичайні:</b>			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	220	5371.2	5853.6
- збиток	225	( 0 )	( 0 )

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	29153	14 118
Витрати на оплату праці	240	2784	1 958
Відрахування на соціальні заходи	250	911	751
Амортизація	260	127	143
Інші операційні витрати	270	4129	3 687
Разом	280	37103	20 656

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Грабовський А.О.

Головний бухгалтер

Семенова Н.В.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2024-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Орган державного управління		за СПОДУ	6024
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса	10031, Україні, м. Житомир, вул. Маршала Рибалка, 36		

### Баланс на 31.12.2023

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	0	5
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 5 )
Незавершене будівництво	020	0	44
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	1401	3730
- первісна вартість	031	2778	5436
- знос	032	( 1377 )	( 1706 )
Довгострокові біологічні активи::			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	82	90
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>1483</b>	<b>3864</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	9648	10888
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	69
Готова продукція	130	164	374
Товари	140	15	22
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	2565	7826
- первісна вартість	161	2637	7898
- резерв сумнівних боргів	162	( 72 )	( 72 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			

- за бюджетом	170	190	850
- за виданими авансами	180	2	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	39	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2396	4093
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	9132	2332
- у т.ч. в касі	231	0	1
- в іноземній валюті	240	0	4583
Інші оборотні активи	250	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>24151</b>	<b>31037</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>25634</b>	<b>34901</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	42	42
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	865	865
Резервний капітал	340	84	84
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	23023	29991
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>24014</b>	<b>30982</b>
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	583	3181
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	17	0
- з бюджетом	550	640	136
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	18	42
- з оплати праці	580	208	196
- з учасниками	590	144	11
- із внутрішніх розрахунків	600	8	0

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	2	353
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>1620</b>	<b>3919</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>25634</b>	<b>34901</b>

Керівник

Грабовський А.О.

Головний бухгалтер

Семенова Н.В.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліка-Світ»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 2024-01-01 36949309
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	1822080301
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	10
Галузь	д/н	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення	за КВЕД	28.22.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	

### Звіт про фінансові результати за 2023 рік I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	66840	46320
Податок на додану вартість	015	( 8322 )	( 6717 )
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 79 )	( 42 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	58439	39561
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 46391 )	( 30177 )
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	12048	9384
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	30445	14779
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	( 2313 )	( 1469 )
Витрати на збут	080	( 672 )	( 268 )
Інші операційні витрати	090	( 29292 )	( 14657 )
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>			
- прибуток	100	10216	7769
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	321	141
Інші доходи	130	81	100
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 764 )	( 628 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>			
- прибуток	170	9854	7382
- збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття	177	( 0 )	( 0 )

у наслідок припинення діяльності			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 2460 )	( 2011 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності:</b>			
- прибуток	190	7394	5371
- збиток	195	0	0
<b>Надзвичайні:</b>			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	<b>7394</b>	<b>5371</b>
- збиток	<b>225</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	40095	29153
Витрати на оплату праці	240	4260	2784
Відрахування на соціальні заходи	250	1598	911
Амортизація	260	434	127
Інші операційні витрати	270	21175	4129
Разом	280	67561	37103

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

**Керівник**

Грабовський А.О.

**Головний бухгалтер**

Семенова Н.В.