

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**Кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва**

**Боцюк Ірина Зотіївна**

**УДК 658.5**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
(на прикладі ПАТ «Гнідавський цукровий завод»)**

**8.03060102 – менеджмент інноваційної діяльності**

**Автореферат  
магістерської роботи**

**Тернопіль – 2017**

Магістерською роботою за ОКР «Магістр» є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук  
**Шерстюк Роман Петрович,**  
асистент кафедри менеджменту інноваційної діяльності  
та підприємництва ТНТУ ім. І.Пулюя

**Рецензент:** кандидат економічних наук  
**Зяйлик Марія Федорівна,**  
доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері  
ТНТУ ім. І.Пулюя

Завідувач кафедри  
менеджменту інноваційної  
діяльності та підприємництва

Б. М. Андрушків

Секретар екзаменаційної комісії

І. П. Вовк

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Динаміка світового науково-технічного прогресу веде до глибоких змін в економіці усіх країн. Більшість передових промислових підприємств і організацій України усвідомили необхідність проведення інноваційної політики, приєднання українських бізнесменів до світових інноваційних процесів. Інноваційне підприємництво покликане вирішити соціальні проблеми трудових колективів підприємств, оздоровити в цілому суспільство України, дати йому шанс і надію економічного росту.

Цукрова галузь України з її давньою історією і великим потенціалом також потребує корінної перебудови на інноваційних засадах.

На початку 1991 р. буряко-цукровий комплекс України мав у своєму складі 192 цукрових заводи, 5 рафінадних заводів, 135 насінницьких господарств, 4 насінневі заводи, понад 8000 колективних господарств, які вирощували цукрові буряки, 10 кар'єрів з видобування вапнякового каменю, 12 машинобудівничі ремонтних заводів, будівельно-монтажні та інші організації, науково-дослідний та проектно-конструкторський інститути, підприємства та організації виробничої і соціальної інфраструктури.

Кількість зайнятих у буряко-цукровому комплексі становила понад 1,5 млн. осіб. Україна займала провідне місце у світі за площами посіву цукрових буряків (1,6 млн. га) та у виробництві цукру з них - понад 5 млн. тонн, що складало 10% світового виробництва бурякового цукру, входила до числа головних світових його експортерів.

Станом на початок 2016 року виробництво цукру практично знизилось до мінімуму, внаслідок дешевого експорту цукру із тростини та значного розвитку хімічної промисловості, яка продукує замітники даного продукту.

Така ситуація є вкрай незадовільною та потребує негайного вирішення як з боку держави, так і з боку виробників, які, в свою чергу, потребують інноваційних заходів для відновлення втрачених потужностей.

Актуальність даної теми пояснюється тим, що одним із основних шляхів стабілізації економіки України, забезпечення випуску високоякісної, високотехнологічної продукції, конкурентної як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, є розвиток інноваційної діяльності. Утвердження нової інноваційної стратегії не може здійснюватись шляхом відтворення старої науково-технічної політики. Завдання полягає в тому, щоб розробити і впровадити прогресивні мотиваційні механізми реалізації інноваційного потенціалу, забезпечити його комерціалізацію, спрямованість на задоволення ринкового попиту.

Питанням теорії і практики інноваційної діяльності в Україні присвячені праці І. Бланка, М. Білик, О. Болховітиної, А. Загороднього, І. Зятковського, В. Клочко, М. Олексієнка, С. Онишко, В. Панченка, А. Фукса. Значну увагу вивченню даної проблеми приділено також у роботах російських економістів — І. Балабанова, В. Белоліпецкого, В. Будаєва, А. Гінзбурга, Е. Кантора, А. Кайгородова, С. Ленської. Помітне місце у розробці цих проблем займають дослідження західних вчених Е. Бріггема, Р. Брейлі, О. Ланге, М. Міллера, В. Солтера, Р. Дж. Хікса, У. Шарпа та ін. Здебільшого роботи названих науковців зорієнтовані на вивчення окремих аспектів інноваційної діяльності та процесу її управління на макро- і мікроекономічному рівнях, що також актуалізує тему дослідження. Відповідно, актуальність вказаної проблематики, необхідність подальшої розробки інструментарію управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств визначили вибір теми, мети та завдань даного дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Основною метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства і вдосконалення методики її оптимізації в сучасних умовах економічного розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- 1) розглянути теоретичні основи поняття інноваційна діяльність, її види, фактори стимулювання;
- 2) висвітлити структуру інноваційного процесу;
- 3) охарактеризувати організацію і управління інноваційною діяльністю;
- 4) проаналізувати сучасний інноваційний стан досліджуваного підприємства, оцінити необхідність і можливість покращення організації інноваційної діяльності;
- 5) розробити стратегію інноваційного менеджменту на підприємстві;
- 6) сформулювати оптимальну інноваційну програму підприємства;
- 7) оцінити ефективність впровадження інноваційної розробки на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є інноваційна діяльність базового підприємства.

**Предметом дослідження** є відносини, які виникають в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

**Теоретико-методологічну та інформаційну основу дослідження** становлять надбання економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері функціонування підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України, періодичні та монографічні видання, статистичні та звітні дані базового ПАТ «Гнідавський цукровий завод».

**Практичне значення** роботи полягає в можливості практичного використання результатів дослідження, реалізації методичних підходів до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та використання в господарсько-фінансовій діяльності пропозицій щодо підвищення її ефективності.

**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи дослідження: системний, економіко-статистичний, графічний, табличний, порівняльний, логічний, нормативно-розрахунковий, методи аналізу, групування, прогнозування.

**Наукова новизна.** На основі праць відомих вчених обґрунтовано ефективність доцільності інноваційного розвитку підприємства як найбільш необхідного в ринкових умовах. Обґрунтовано вибір напрямків інноваційного розвитку.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків і списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 133 сторінок основного тексту, 3 рисунків, 11 таблиць. Список використаної літератури складається із 81 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету і основні завдання дослідження, виокремлено об'єкт і предмет дослідження, а також методи, теоретико-методологічну та інформаційну основу дослідження, практичне значення, наукову новизну, структуру та обсяг роботи.

У теоретичній частині «Інноваційна діяльність підприємства як об'єкт управління» розглянуто суть, види інновацій, структуру інноваційного процесу, організацію і управління інноваційною діяльністю підприємства.

Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності (інноваційного процесу), що має соціально-економічну або комерційну ефективність і який втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, новітньої або вдосконаленої технології, що впроваджена у виробництво нових організаційно-технічних рішень адміністративного, комерційного або іншого характеру, що знайшли використання у практичній діяльності. В результаті проведеного науковцями і експертами аналізу було виявлено, що близько 80% вітчизняних промислових підприємств країни взагалі не займаються інноваційною діяльністю. Визначальними факторами, що стримують розвиток інноваційної діяльності є: економічні, технологічні, організаційно-управлінські, правові, професійна підготовка кадрів.

Інновації поділяються на п'ять типів, а саме:

1. Виготовлення нового продукту (нового виду виробу) – такого, з яким споживачі недостатньо знайомі, або відомого продукту в новій якості;
2. Впровадження нового методу виробництва, випробувального експериментального, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття, однак його існування можливе лише за нового способу управління товарним виробництвом;
3. Освоєння нового ринку збуту товарів;
4. Отримання нового джерела сировини та напівфабрикатів;
5. Проведення корінної реорганізації управління.

За ступенем новизни інновації можна поділити на три групи:

- Інновація світового масштабу. Матеріалізований винахід, який не має аналогів;
- Інновація в масштабі країни. Ця інновація має відтворювально-адаптаційний характер: немає аналогу в країні, але він існує за кордоном;
- Інновація в масштабі галузі чи підприємства. До даної групи відносяться інновації, що мають аналоги на різних підприємствах країни, а також інновації, придатні для використання лише на одному підприємстві.

Інноваційний процес – це багато циклова система цілеспрямованої організації інноваційної діяльності що містить логічно пов'язані дії, які включають елементи генерації нових ідей, проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-дослідних і дослідно- конструкторських робіт, впровадження у виробництво, поширення, споживання інноваційного продукту і в цілому охоплюють увесь складний комплекс суспільно-виробничих і фінансово-кредитних відносин у циклі «наука-техніка-виробництво-споживання».

Під інноваційною діяльністю розуміють складну динамічну систему дії і взаємодії різних методів, факторів і органів управління, що займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконаленням обладнання і предметів праці, технологічних процесів та форм організації виробництва на основі найновіших досягнень науки, техніки і передового досвіду; плануванням, фінансуванням та координацією науково-технічного прогресу; вдосконаленням економічних рушіїв і стимулів; розробкою системи заходів, спрямованих на прискорення інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і підвищення його соціально-економічної ефективності.

Аналітико-дослідницька частина «Аналіз сучасного стану та перспектив інноваційної діяльності підприємства» містить комплексний фінансово-економічний

аналіз діяльності базового підприємства, оцінку сучасного стану інноваційної діяльності, питання необхідності і можливості організації інноваційної діяльності на підприємстві.

Багаторічний вітчизняний і зарубіжний досвід підтверджує, що бурякоцукрове виробництво – самофінансуюча система і при створенні необхідних умов реалізації перспективної програми її розвитку, зможе самостійно мобілізувати інвестиційні ресурси для підвищення ефективності, модернізації виробництва, стабілізації забезпечення населення цукром, створення потужного експортного потенціалу і збільшити фінансові надходження до бюджету.

Слід зазначити, що для впровадження ринкової моделі розвитку цукрової галузі в Україні та ефективного її функціонування необхідно використати нові форми мобілізації інновацій шляхом створення регіональних фінансово-інвестиційних компаній, що дасть можливість сконцентрувати державні, колективні, приватні кошти для реконструкції і технічного переоснащення підприємств.

Поряд з використанням вітчизняних кредитів доцільно залучати і довгострокові іноземні кредити для реконструкції перспективних заводів.

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що рентабельність її власного капіталу є низькою, відповідно в 2015 р. вона становить 0,05.

**Показники прибутку та рентабельності ПАТ «Гнідавський цукровий завод»,  
(тис.грн.)**

Показники	2013	2014	2015	Відхилення	
				2014-2013	2015-2014
1. Дохід від реалізації	30065,1	41860,9	107910,5	+11795,8	+66049,6
2. Платежі у бюджет	5010,9	6976,8	17985,1	+1965,9	+11008,3
3. Чистий дохід від реалізації	25054,2	34884,1	89925,4	+9829,9	+55041,3
4. Собівартість реалізованої продукції	21366,8	30458,1	85441,6	+9091,3	+54983,5
5. Чистий прибуток	1583,1	1764,6	1668,4	+181,5	-96,2
6. Валюта балансу	71012,7	64795,2	95146,1	-6217,5	+30350,9
7. Власний капітал	33032,5	12903,2	31547,4	-20149,3	+8644,2
8. Рентабельність продукції	1,17	1,15	1,05	-0,02	-0,1
9. Рентабельність власного капіталу	0,05	0,13	0,05	+0,08	-0,0

Негативним моментом є також зменшення рівня рентабельності продукції з 1,17 у 2013 р. до 1,05 у 2015 р.

За період 2013-2015 рр. на заводі здійснені такі нововведення: у продуктовому відділенні впроваджено системи автоматизації; у сокоочисному відділенні впроваджено систему автоматизації випарної установки; у бурякопереробному відділенні впроваджено систему автоматизації дифузійних апаратів; у пакувальному відділенні впроваджено систему автоматичного вагового обліку готової продукції; впроваджена технологія виробництва нового виду продукції «природного цукру».

Але враховуючи негативні тенденції діяльності заводу, на нашу думку, слід запровадити певні стратегії і програми.

В проектно-рекомендаційній частині «**Основні шляхи активізації інноваційної діяльності на підприємстві**» висвітлена стратегія інноваційного менеджменту, формування оптимальної інноваційної програми підприємства і оцінка ефективності впровадження інноваційної розробки на досліджуваному підприємстві ПАТ «Гнідавський цукровий завод».

Функціонування й розвиток виробничих організацій спрямовані на збереження та зміцнення їхніх ринкових позицій. За умов жорсткої конкуренції це вдається лише тим із них, які орієнтуються на високі стандарти діяльності й постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення різноманітних інновацій.

Основним завданням інноваційного менеджменту, як складової стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах: розробка й запровадження нової продукції; вдосконалення й модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо. Для реалізації цих завдань інноваційний менеджмент передбачає:

- розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики в усіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

Ефективність інноваційної діяльності можна оцінити через конкурентоспроможність нової продукції, успішне представлення її на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Результати інноваційної діяльності можуть бути представлені шляхом передачі (продажу) як у межах однієї країни, так і на міжнародному рівні.

На даному підприємстві пропонується ввести нову систему автоматизації утфелю 1-ї кристалізації ТзОВ „Магмас-Автоматик". Дана система дозволить:

- отримати оперативний контроль режиму уварювання і темпу центрофугування утфелю I кристалізації;
- підвищити ритмічність роботи кристалізаційного відділення;
- збільшити випуск вакуум-апаратів (використовувалось 4 вакуум- апарати замість встановлених 5-ти.);
- зменшити час уварювання на 15-20 %;
- збільшити вихід цукру з кожного звареного апарату приблизно на 3.0 т. або на 0,25 % до ваги буряків;
- зменшити розхід пари за рахунок повного виключення або мінімального використання водяних підкачок при уварюванні 1,5 % до ваги буряків.

Вдосконалити систему управління інноваційним процесом на підприємстві можливо при створенні науково-технічного відділу, який буде займатись інноваційними розробками, цошуком нових технологій. Даний відділ буде підпорядковуватись заміснику голови правління.

В частині «Охорона праці» розглянуто оптимальні шляхи покращення охорони праці на базовому підприємстві та обґрунтовано виникнення різноманітних відхилень від встановлених норм.

В частині «Екологія» розглянуто вплив базового підприємства на навколишнє середовище. Проаналізовано основні види забруднень підприємством навколишнього середовища та запропоновано напрямки їх зменшення.

## ВИСНОВКИ

1) Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності (інноваційного процесу), що має соціально-економічну або комерційну ефективність і який втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, новітньої або вдосконаленої технології, що впроваджена у виробництво нових організаційно-технічних рішень адміністративного, комерційного або іншого характеру, що знайшли використання у практичній діяльності.

2) В результаті проведеного науковцями і експертами аналізу було виявлено, що близько 80% вітчизняних промислових підприємств країни взагалі не займаються інноваційною діяльністю. Визначальними факторами, що стримують розвиток інноваційної діяльності є: економічні, технологічні, організаційно-управлінські, правові, професійна підготовка кадрів.

3) До причин, що сповільнюють активізацію інноваційних процесів слід віднести відсутність необхідних умов для інтеграції освітньої, наукової, виробничої та інноваційної діяльності. Тому з метою покращення співпраці цих складових інноваційного процесу доцільно організувати інноваційно-освітній центр, основними завданнями якого були б: професійна підготовка менеджерів з управління науково-технічними та інноваційними проектами; розробка інноваційних продуктів та їх патентний захист; вирішення питань комерціалізації результатів інтелектуальної праці. Такий інноваційно-освітній центр може бути створений на базі альянсу технічного університету з групою промислових підприємств, які займаються впровадженням інноваційних проектів.

4) Ефективна реалізація інноваційної політики можлива лише за умов комплексного забезпечення інноваційних процесів: наявності фінансового забезпечення інноваційної діяльності, механізму стимулювання інноваційної діяльності, а також організаційного, матеріально-технічного та кадрового забезпечення. Відповідно до цих чинників розроблені складові економічного механізму реалізації інноваційної політики, кінцевим результатом якої є виробництво нової конкурентноспроможної продукції, впровадження нових технологічних процесів, автоматизованих виробництв, розробки нових організаційних рішень.

5) Доцільно рекомендувати наступні шляхи удосконалення ринкових відносин в буряко-цукровому підкомплексі і прискорення виходу його із кризового стану: прийняти ряд нормативних актів щодо регулювання буряко-цукрового виробництва; створити ринкові організації по оптовій торгівлі цукром та організації по забезпеченню заводів необхідними матеріально-технічними ресурсами; сформувати ринковий економічний механізм, в першу чергу, ціновий, який відображав би особливості виробництва, збуту і споживання цукру; сформувати економіко-правовий механізм узгодження інтересів



виробників сировини і цукрових заводів, держави та споживачів продукції на основі міжгалузевої угоди між асоціацією цукрових заводів, бурякосіючими господарствами і державою; запровадити передові інноваційні розробки в цукровій галузі; створити спеціальні підрозділи управління інноваційною діяльністю на підприємствах.

6) Аналіз фінансового стану підприємства показав, що рентабельність власного капіталу є низькою, відповідно в 2015 р. вона становить 0,05. Негативним моментом є також зменшення рівня рентабельності продукції з 1,17 у 2013 р. до 1,05 у 2015 р. За період 2013-2015 рр. на заводі здійснені такі нововведення: у продуктовому відділенні впроваджено системи автоматизації; у сокоочисному відділенні впроваджено систему автоматизації випарної установки; у бурякопереробному відділенні впроваджено систему автоматизації дифузійних апаратів; у пакувальному відділенні впроваджено систему автоматичного вагового обліку готової продукції; впроваджена технологія виробництва нового виду продукції – «природного цукру».

7) Найбільш доцільний тип стратегії для ПАТ «Гнідавський цукровий завод» є стратегія захисту. Вона спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Ми прагнемо рухатися на крок позаду від «піонерів» і впроваджувати новації, тільки впевнившись у їх перспективності. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. На ПАТ «Гнідавський цукровий завод» ми пропонуємо запровадити такі програми:

- створення розподілених мікропроцесорних автоматизованих систем управління технологічними процесами (РМАСУТП);
- використання програмно-технічних комплексів (ПТК);
- створення автоматизованих технологічних комплексів (АТК);
- побудова інтегрованих систем управління та створення комп'ютерно-інтегрованих виробництв;
- інтелектуалізація методів, засобів та систем управління, в тому числі використання методів штучного інтелекту, зокрема експертних систем;
- впровадження системи автоматизації утфелю і кристалізації.

## АНОТАЦІЯ

Боцюк І.З. Управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ПАТ «Гнідавський цукровий завод») – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010012 - «Менеджмент інноваційної діяльності». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2017

Дипломна робота присвячена теоретичним і практичним аспектам управління інноваційним процесом на підприємстві. У дослідженні розкрито економічну природу та сутність інновацій, особливості їх впровадження; охарактеризовано механізм управління інноваційним процесом на підприємстві; досліджено вплив інновацій на розвиток підприємства; проаналізовано ефективність здійснення інновацій, окреслено напрямки удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

*Ключові слова:* інновація, ефективність, інноваційний розвиток, підприємство, новації, нововведення, інноваційний проект, цукрова промисловість.

## ANNOTATION

Botsiuk I. Z. Management of the enterprise innovative development ( PJSC «Hnidavskyy sugar plant» as a case study ) – Manuscript.

Research on education and qualification level of "Master" in the specialty 8.18010012 - "Management of innovative activity". – Ternopil National Technical University Ivan Pul'uj, Ternopil, 2017.

Thesis is devoted to theoretical and practical aspects of managing innovation process in the company. The study reveals economic nature and the nature of innovation, especially their implementation, described management mechanism innovation process at the plant, the effect of innovation on business development, analyzed efficiency of innovation Directions improve the management of the investment activities of the company in the current economic conditions.

*Key words:* innovation, effectiveness, innovative development, enterprise, novation, refinements, innovative project, sugar industry.

### СПИСОК ПРАЦЬ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ:

1. Боцюк І.З. Труди VII-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених: Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард – 2016». – 2016. – С.141.
2. Гацин Є.В., Боцюк І.З. Раціоналізаторська діяльність як складова науково-технічної творчості: характеристика та ефективність. – 2015. – С.67-69.
3. Кадобний Т.Б., Боцюк І.З., Лабівка О.В. Духовні та здоров'язберігаючі основи давньоруських цілителів. // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.- 2014. – №3 (61).