

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва

НДАЛАМБА ТА-МВАДІ КАПАЗА ЖАН-НЕХЕМІЕ

УДК 331

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ  
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ТРЗ “ОРІОН”)

Спеціальність 073 “Менеджмент”, спеціалізація  
“Управління інноваційною діяльністю”

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Тернопіль – 2018

Магістерська робота виконана на кафедрі менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

кандидат технічних наук, доцент

Нагорняк Галина Степанівна, кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат економічних наук, доцент

....., кафедра менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Захист магістерської роботи відбудеться 23 лютого 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Г. С. Нагорняк

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах глобалізації та постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають інновації, які дозволяють країнам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце в світовому співтоваристві. На жаль, і до теперішнього часу застосування інновацій як одного з головних чинників підвищення рівня конкурентоспроможності в Україні системно не здійснюється. Нинішній технологічний рівень економіки України не може розраховувати на масштабний вихід своєї продукції на світові ринки.

Під інноваційною політикою слід розуміти комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності в науково-технічній та виробничій сферах. Основним завдання державних органів є визначення мети інноваційної політики, основних принципів її здійснення, а також механізму реалізації відповідних заходів.

Метою інноваційної політики провідних країн світу є сприяння розвитку науки й техніки, підвищення інноваційної активності, що забезпечує конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни, покращує екологічну ситуацію, а також сприяє розвитку венчурного довгострокового бізнесу. Виходячи з цієї мети, держава визначає пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності та обирає основні шляхи підтримки підприємств, які працюють над виконанням державних інноваційних програм.

Для України проблема ефективного управління інноваційними процесами є надзвичайно актуальною, тому що проблема підвищення ефективності виробництва стоїть перед кожною підприємницькою структурою, оскільки переважна їх більшість утворена в процесі приватизації на базі колишніх державних підприємств. Майже всі підприємства працюють на застарілому обладнанні, а технології, котрі використовують у базових галузях, залишилися на рівні досягнень науково-технічного прогресу 50-60-х років. Це свідчить, що інноваційний розвиток вітчизняних підприємств перебуває на низькому рівні. Ефективність діяльності підприємств залежить від конкурентоспроможності наукомісткої продукції, котру вони випускають, тобто від системи управління інноваційними процесами.

Опанування механізмом інноваційної політики є передумовою суттєвих радикальних рішень у сфері господарського, політичного і в цілому суспільного життя нашої країни. Тому, в українських реаліях процеси ринкового пристосування можуть відбуватися переважно тільки через інноваційні технологічні зміни. Принципово нові базові інноваційні технології, які потребують значних інвестицій, не мають на державному рівні ефективних механізмів їх програмування та подальшого управлінського супроводження при реалізації. Сучасне управління інноваційним процесом повинно бути спрямоване не на точкове стимулювання вибраних тем досліджень чи розроблень, а на створення умов для масового виробництва.

Виходячи з актуальності теми магістерської роботи, її метою виступає дослідження та розроблення напрямів забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики.

Об’єктом дослідження виступає ПАТ “ТРЗ “Оріон”, яке розташоване у м. Тернопіль, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, конкурентні позиції та інноваційна політика даного підприємства, його значення в галузі та економіці країни, а також інструменти щодо вирішення проблеми дієвого забезпечення конкурентоспроможності у контексті інноваційної політики підприємства.

Предмет дослідження – визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах інноваційної політики, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан інноваційних процесів ПАТ “ТРЗ “Оріон”.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінки, групування, порівняння, аналізу, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Мета роботи – дослідити та обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність та основні види конкурентоспроможності у контексті інноваційних процесів підприємства;
- визначити показники конкурентоспроможності підприємства;
- виявити загальні принципи інноваційної політики підприємства;
- зробити загальну характеристику управлінської діяльності ПАТ “ТРЗ “Оріон” з інноваційних позицій;
- проаналізувати управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності у контексті інноваційної політики ПАТ “ТРЗ “Оріон”;
- розкрити охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях ПАТ “ТРЗ “Оріон”;
- вивчити питання з екології.

Науково-пізнавальне та практичне значення полягають в тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у сучасній практиці забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики.

Обсяг та структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, п’яти розділів, висновків, переліку використаної літератури (який містить 112 позицій) та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми, визначено мету та завдання роботи, предмет і об’єкт дослідження та загальну методику проведення дослідження. У першій частині розкрито теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності у контексті інноваційної політики підприємства. У другій частині здійснено аналіз забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики. У третій частині запропоновано напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики ПАТ “ТРЗ “Оріон”. У четвертій частині розкрито охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях. У п’ятій частині висвітлено питання з екології. У висновках коротко викладено найвагоміші наукові та практичні результати магістерської роботи.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У вступі відображено актуальність теми магістерської роботи, визначено мету та завдання, предмет та об’єкт, методи та інформаційну базу дослідження, подано структуру роботи.

У першому розділі “**Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства на засадах інноваційної політики**” розкрито сутність та основні види конкурентоспроможності у контексті інноваційних процесів підприємства; визначено показники конкурентоспроможності підприємства; вивчено загальні принципи інноваційної політики підприємства.

Конкурентоспроможність, як узагальнена економічна категорія, характеризує економічну ситуацію, що складається на товарному ринку в умовах вільної конкуренції, включаючи відносини між двома суб’єктами товаровиробником і споживачем з приводу об’єкта – товару (послуги). Конкурентоспроможність властива тільки двом елементам економічної системи – об’єкта та господарюючого суб’єкта в умовах вільного ринку. Вона виявляється і проявляється завжди, незалежно від часу, а досліджується ступінь конкурентоспроможності об’єкта або господарюючого суб’єкта тільки в ситуаціях, результатом яких може стати перерозподіл того або іншого сегмента ринку продовольчих товарів. Основними принципами розуміння терміну “конкурентоспроможність” є: конкурентоспроможність може проявлятися тільки на вільному ринку; поняття

“конкурентоспроможність” може поширюватись як на об’єкт ринкових відносин (товар, послугу), так і на суб’єкт; конкурентоспроможність враховує якість товару (послуги) як з боку товаровиробника, так і з боку споживача; при визначенні рівня конкурентоспроможності обов’язково враховують рівень грошових доходів споживача на даному ринку товарів. Конкурентоспроможність виробника визначається як економічними, технологічними та іншими параметрами, так і його часткою на вільному ринку; конкурентоспроможність товарів і послуг знаходиться в динамічному стані; керує конкурентоспроможністю товару тільки конкуренція, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку

Конкурентоспроможність товарів більш повно розкривається через систему її показників. Вони представляють собою сукупність критеріїв кількісної оцінювання рівня конкурентоспроможності виробів. Основою для побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреби і товару, у ході якого здійснюється їхнє порівняння і виявляється ступінь відповідності один одному. Сумарний корисний ефект кожного товару власне кажучи становить похідну декількох факторів, найважливішим з яких є якість виробу. Саме вона є вирішальним критерієм успіху товарів у конкурентній боротьбі на ринку. Характеристики які використовуються при оцінці конкурентоспроможності можуть бути якісними (відповідність товару моді, відсутність або наявність дефекту тощо) і кількісними (продуктивність м’ясорубки, потужність холодильника тощо). Критерії конкурентоспроможності – це якісна і (або) кількісна характеристика продукції, яка служить підставою для оцінки її конкурентоспроможності

Для забезпечення постійного відновлення продукції й удосконалення виробничих процесів на підприємстві необхідно постійно виявляти існуючі і перспективні проблеми, пов’язані зі зміною життєвого циклу продукції та технології. Це значить, що треба здійснювати пошукову інноваційну діяльність у різних напрямках з виділенням окремих пріоритетних інноваційних проектів.

Інноваційна політика – це форма стратегічного керування, що визначає мету й умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності й оптимального використання наявного виробничого потенціалу. Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, що регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої і економічної діяльності в процесі реалізації нововведень. Інноваційна політика свідчить про відношення керівництва до інноваційної діяльності підприємства, визначає мету, напрямки, функції й організаційні форми. Вона включена у відповідні плани і програми: стратегічні, тактичні й поточні. Інноваційна політика підприємства повинна визначити напрямок його змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслити коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання в залежності від типу обраної стратегії. Реалізація інноваційних рішень можлива за умови зваженої інноваційної політики, яка формує умови залучення до інноваційної діяльності функціональних служб підприємства.

**У другому розділі “Аналіз забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики”** здійснено загальну характеристику управлінської діяльності ПАТ “ТРЗ “Оріон” з інноваційних позицій; зроблено аналіз управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства; проаналізовано конкурентоспроможність у контексті інноваційної політики ПАТ “ТРЗ “Оріон”.

Основною спеціалізацією ПАТ “ТРЗ “Оріон” є виробництво засобів радіозв’язку в діапазоні 146-174 і 30-75,999 МГц, раніше номенклатуру на 90% складали вироби спецтехніки. Основними споживачами продукції даного підприємства є Міністерство оборони України, інші силові структури держави, Міністерство оборони В’єтнаму, Індії, Єгипту, Укрзалізниця. Основні види господарської діяльності: виробництво апаратури для приймання, запису та відтворення звуку і зображення; дослідження та розробка в галузі природничих наук; дослідження і розробка в галузі технічних наук. На ПАТ “ТРЗ “Оріон” функціонує лінійний-функціональний тип організаційної структури. Така структура передбачає створення при

лінійному керівництві спеціальних функціональних служб (штабів), які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. При цьому штаби не дають безпосередніх розпоряджень виконавцям. Підприємство оснащено сучасним імпортним автоматизованим обладнанням фірм “Philips” та “Quad”, що забезпечує виробництво високоякісних конкурентоспроможних засобів зв'язку: носимих, возимих і стаціонарних радіостанцій для силових структур, залізничного та автомобільного транспорту інших галузей народного господарства.

Загальна сума активів збільшилася у 2016 р. на 3985,5 тис. грн. або більш, ніж на 39 %. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення у оборотних активах склала 2686,4 тис. грн. або більше ніж 38,9% їх річної величини. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась. Виробничі запаси збільшилися за рік на 1967,1 тис. грн. Це свідчить про збільшення обороту підприємства і позитивні тенденції у його роботі. У той же час, збільшилась сума і частка дебіторської заборгованості та товари і послуги – в абсолютному вимірюванні на 242,3 тис. грн. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розрахувались за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що значно поліпшить ситуацію з показниками ліквідності. При аналізі пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства збільшилися на 3471,6 тис. грн., а це більше, ніж у два рази. Таким чином, підприємство вчасно не розраховувалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Також значно збільшилися поточні зобов'язання за розрахунками, у тому числі, розрахунки з бюджетом та страхування. Збільшення заборгованості підприємства зменшує його ліквідність і фінансову стійкість.

Проаналізувавши джерела формування капіталу за 2014-2016 рр. у ПАТ “ТРЗ “Оріон”, можна сказати наступне: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) має значні перепади, але перебуває у межах рекомендованого значення (більше 0,5), а от коефіцієнт фінансової залежності не досягнув показника 2, що підтверджує останні розрахунки, де ми визначили, що підприємство в основному забезпечує свою діяльність за власний рахунок.

**У третьому розділі “Напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики ”** рекомендовано реалізувати проект з модернізації обладнання як можливість забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики; економічно обґрунтувати проект з модернізації обладнання у діяльності підприємства; запропонувати застосування інноваційних механізмів оцінювання персоналу як важливий елемент забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики.

Доцільним буде використання інноваційних технологій у діяльності ПАТ “ТРЗ “Оріон”. Сучасний ринок засобів зв'язку потребує швидкого реагування на випуск найновіших, виготовлених на сучасній технології, дешевих та якісних виробів, постійні зміни номенклатури, а також модернізації існуючої. Для реалізації вимог ринку необхідна швидкодіюча і дешева система підготовки виробництва, що дозволить скоротити терміни проектування виробів, виготовлення технологічної оснастки, а затрати на підготовку звести до мінімуму. Реалізувати в життя все вищесказане можливо при модернізації всіх ланок виробництва, оснащення його високопродуктивним спеціалізованим та стандартним технологічним обладнанням, сучасною комп'ютерною технікою, якісними матеріалами та комплектуючими виробами, створення спеціалізованих сучасних виробничих підрозділів. Пропонуємо замінити застаріле обладнання на більш нове, а також замінити матеріали дешевшими.

Для реалізації даного інноваційного проекту у ПАТ “ТРЗ “Оріон” рекомендуємо тимчасово створити матричну структуру управління виконаним проектом, що забезпечить ефективне використання часу, постійний контроль за термінами та якістю виконання робіт, контроль за витрачанням коштів та інших ресурсів, оперативне реагування на будь-які

непередбачені ситуації та внесення можливих змін у проект. Зокрема пропонуємо для зниження собівартості продукції ПАТ “ТРЗ “Оріон” закупити обладнання – паяльну машину поверхневого монтажу “PHILIPS Toraz-X<sup>II</sup>” голландського виробника – фірми “Assembleon” (для заміни процесів навісного монтажу на поверхневий монтаж). Встановлення паяльної машини поверхневого монтажу дозволить скоротити час на складально-монтажну операцію на 20,51 хв. Здійснивши економічне обґрунтування доцільності впровадження інноваційного проекту з модернізації технологічного обладнання підприємства можемо зробити наступні висновки:

- термін окупності проекту – 1,8 року;
- чиста теперішня вартість (ЧТВ) – 427399,09 грн.;
- індекс прибутковості – 1,2;
- внутрішня ставка дохідності – 46 %;
- рентабельність проекту – 15,23 %.

Значення всіх показників – вище їхніх нормативних значень, отже, даний інноваційний проект рекомендовано прийняти.

Також рекомендовано застосування інноваційних способів оцінювання персоналу ПАТ “ТРЗ “Оріон”. Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід’ємну підсистему управління персоналом інноваційного підприємства, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управлінням організаційними змінами. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результатуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання персоналу; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи персоналу. Відповідно до отриманих даних, у ПАТ “ТРЗ “Оріон” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Запропоновані інноваційні заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці ПАТ “ТРЗ “Оріон” і підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників, а загалом і збільшити прибутковість діяльності товариства та створити економію по оплаті праці.

**У ЧЕТВЕРТОМУ РОЗДІЛІ “ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ”** розкрито основні завдання охорони праці досліджуваного деревообробного підприємства, здійснено аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів у діяльності ТОВ “Делятинська деревообробна фабрика”, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці підприємства, зроблено аналіз пожежної безпеки та сформовано рекомендації з поліпшення умов охорони праці та пожежної безпеки підприємства. У цьому розділі також вивчено основні засади безпеки в надзвичайних ситуаціях деревообробного підприємства.

**У П’ЯТОМУ РОЗДІЛІ “ЕКОЛОГІЯ”** досліджено роль реклами у збереженні навколишнього середовища; визначено пріоритети ТОВ “Делятинська деревообробна фабрика” у галузі охорони навколишнього природного середовища та раціонального природокористування. Особливу увагу доцільно звернути на те, як рекламні засоби з екологічною мотивацією використовують у пресі, наскільки об’єктивно є подача інформації тощо. На думку експертів, “споживчий попит, особливо у розвинутих країнах, бурхливо реагує на пропозицію “зелених”, “органічних”, “біологічних” і “екологічно чистих” товарів, породжуючи стрімкий розвиток відповідного бізнесу. Однак не тільки споживачі, але часом і професіонали не мають чіткого уявлення про переваги таких товарів. Останні можуть мати,

наприклад, в Україні гігієнічний сертифікат, але ще не мати маркування “екологічно чистий”, “органічний” або “біологічний”. Отже, попит випередив появу відповідного законодавчого забезпечення і розвиток екологічної інфраструктури”. І хоча в Україні зацікавленість споживачів екологічно безпечною продукцією зростає, реакція на неї творчих працівників реклами має бути вираженою. Використання екологічних мотивацій потребує професіонального підходу з боку фахівців. Дуже мало професіоналів, здатних змінити ситуацію на краще. Досвідчених виробників екологічної реклами бракує.

Вивчено пріоритети ТОВ “Делятинська деревообробна фабрика” у галузі охорони навколишнього природного середовища та раціонального природокористування. Використовують сухе та мокре очищення за рахунок застосування гравітаційних, інерційних, відцентрових сил та фільтрування через пористі перетинки. Вибір способу та апаратури для вловлювання аерозолів, у першу чергу, залежить від дисперсного складу. Для вловлювання із стічних вод нерозчинних забруднень використовують відстійники періодичної та неперіодичної дії. Останнім часом набули поширення так звані тонкошарові відстійники. Їх особливістю є те, що відстоююча зона розподіляється поглинаючими секціями і трубчастими елементами на неглибокі шари, де забезпечується ламінарний рух освітленої води. Для очищення газоподібних викидів на підприємстві застосовують механічні пиловловлювачі, різного роду фільтри тощо. Заходи щодо охорони водних ресурсів на підприємстві зведені до наступних напрямків: впровадження системи оборотного водопостачання, що передбачає багаторазове використання води і дозволяє зменшувати її витрати на технологічні цілі; будівництво спеціальних водоочисних споруд, систем для очищення стічних вод. Очищення може відбуватись механічним, хімічним, фізичним, термічним, регенераційним методами, а також біологічним (використання різних представників фауни та флори).

## ВИСНОВКИ

Основною спеціалізацією ПАТ “ТРЗ “Оріон” є виробництво засобів радіозв’язку в діапазоні 146-174 і 30-75,999 МГц, раніше номенклатуру на 90% складали вироби спецтехніки. Основними споживачами продукції даного підприємства є Міністерство оборони України, інші силові структури держави, Міністерство оборони В’єтнаму, Індії, Єгипту, Укрзалізниця. Основні види господарської діяльності: виробництво апаратури для приймання, запису та відтворення звуку і зображення; дослідження та розробка в галузі природничих наук; дослідження та розробка в галузі технічних наук. У ПАТ “ТРЗ “Оріон” функціонує лінійно-функціональний тип організаційної структури. Така структура передбачає створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб (штабів), які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. При цьому штаби не дають безпосередніх розпоряджень виконавцям. Підприємство оснащено сучасним імпортом автоматизованим обладнанням фірм “Philips” та “Quad”, що забезпечує виробництво високоякісних конкурентоспроможних засобів зв’язку: носимих, возимих і стаціонарних радіостанцій для силових структур, залізничного та автомобільного транспорту інших галузей народного господарства.

Загальна сума активів збільшилася у 2016 р. на 3985,5 тис. грн. або більш, ніж на 39 %. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення у оборотних активах склала 2686,4 тис. грн. або більше ніж 38,9% їх річної величини. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась.

Виробничі запаси збільшилися за рік на 1967,1 тис. грн. Це свідчить про збільшення обороту підприємства і позитивні тенденції у його роботі. У той же час, збільшилась сума і частка дебіторської заборгованості та товари і послуги – в абсолютному вимірюванні на 242,3 тис. грн. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розрахувались за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що значно поліпшить ситуацію з показниками ліквідності. При аналізі



пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства збільшилися на 3471,6 тис. грн., а це більше, ніж у два рази. Таким чином, підприємство вчасно не розраховувалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Також значно збільшилися поточні зобов'язання за розрахунками, у тому числі, розрахунки з бюджетом та страхування. Збільшення заборгованості підприємства зменшує його ліквідність і фінансову стійкість.

Проаналізувавши джерела формування капіталу за 2014-2016 рр. у ПАТ “ТРЗ “Оріон”, можна сказати наступне: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) має значні перепади, але перебуває у межах рекомендованого значення (більше 0,5), а от коефіцієнт фінансової залежності не досягнув показника 2, що підтверджує останні розрахунки, де ми визначили, що підприємство в основному забезпечує свою діяльність за власний рахунок.

Доцільним буде використання інноваційних технологій у діяльності ПАТ “ТРЗ “Оріон”. Сучасний ринок засобів зв'язку потребує швидкого реагування на випуск найновіших, виготовлених на сучасній технології, дешевих та якісних виробів, постійні зміни номенклатури, а також модернізації існуючої. Для реалізації вимог ринку необхідна швидкодіюча і дешева система підготовки виробництва, що дозволить скоротити терміни проектування виробів, виготовлення технологічної оснастки, а затрати на підготовку звести до мінімуму. Реалізувати в життя все вищесказане можливо при модернізації всіх ланок виробництва, оснащення його високопродуктивним спеціалізованим та стандартним технологічним обладнанням, сучасною комп'ютерною технікою, якісними матеріалами та комплектуючими виробами, створення спеціалізованих сучасних виробничих підрозділів. Пропонуємо замінити застаріле обладнання на більш нове, а також замінити матеріали дешевшими.

Для реалізації даного інноваційного проекту у ПАТ “ТРЗ “Оріон” рекомендуємо тимчасово створити матричну структуру управління виконанням проектом, що забезпечить ефективне використання часу, постійний контроль за термінами та якістю виконання робіт, контроль за витрачанням коштів та інших ресурсів, оперативне реагування на будь-які непередбачені ситуації та внесення можливих змін у проект. Зокрема пропонуємо для зниження собівартості продукції ПАТ “ТРЗ “Оріон” закупити обладнання – паяльну машину поверхневого монтажу “PHILIPS Toraz-X<sup>II</sup>” голландського виробника – фірми “Assembleon” (для заміни процесів навісного монтажу на поверхневий монтаж). Встановлення паяльної машини поверхневого монтажу дозволить скоротити час на складально-монтажну операцію на 20,51 хв. Здійснивши економічне обґрунтування доцільності впровадження інноваційного проекту з модернізації технологічного обладнання підприємства можемо зробити наступні висновки:

- термін окупності проекту – 1,8 року;
- чиста теперішня вартість (ЧТВ) – 427399,09 грн.;
- індекс прибутковості – 1,2;
- внутрішня ставка дохідності – 46 %;
- рентабельність проекту – 15,23 %.

Значення всіх показників – вище їхніх нормативних значень, отже, даний інноваційний проект рекомендовано прийняти.

Також рекомендовано застосування інноваційних способів оцінювання персоналу ПАТ “ТРЗ “Оріон”. Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід'ємну підсистему управління персоналом інноваційного підприємства, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управління організаційними змінами. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результатуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного

оцінювання персоналу; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи персоналу. Відповідно до отриманих даних, у ПАТ “ТРЗ “Оріон” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Запропоновані інноваційні заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці ПАТ “ТРЗ “Оріон” і підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників, а загалом і збільшити прибутковість діяльності товариства та створити економію по оплаті праці.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

За темою магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе. Дослідження ролі інновацій та інноваційного розвитку у досягненні цілей стійкого розвитку національних підприємств [Текст] / Г. С. Нагорняк, А. Богуш, Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе // Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції “Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання” (25-26 квітня 2017 року). – Секція “Економіка, менеджмент, фінанси”. – Т.: ТНТУ, 2017. – Том 2. – С. 137-138.

2. Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе. Передумови забезпечення ефективної інноваційної політики в Україні [Текст] / Г. С. Нагорняк, А. Богуш, Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе, Майасі Лувуваму Анж // Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (17-18 травня 2017 року). – Секція “Менеджмент у виробництві та соціальній сфері”. – Т.: ТНТУ, 2017. – С. 218-219.

## **АНОТАЦІЯ**

Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах інноваційної політики (на прикладі ПАТ “ТРЗ “Оріон”). [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент”, спеціалізацією “Управління інноваційною діяльністю” / Ндаламба Та-Мваді Капаза Жан-Нехеміе; ТНТУ. – Тернопіль, 2018.

Мета роботи – дослідити та обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ “ТРЗ “Оріон” на засадах інноваційної політики.

Об’єктом дослідження виступає ПАТ “ТРЗ “Оріон”, яке розташоване у м. Тернопіль, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, конкурентні позиції та інноваційна політика даного підприємства, його значення в галузі та економіці країни, а також інструменти щодо вирішення проблеми дієвого забезпечення конкурентоспроможності у контексті інноваційної політики підприємства.

Предмет дослідження – визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах інноваційної політики, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан інноваційних процесів ПАТ “ТРЗ “Оріон”.

Робота складається з вступу, п’яти розділів, висновків, переліку використаної літератури (який містить 111 позицій) та додатків.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційна активність, інноваційний розвиток, інноваційна політика, інноваційна спрямованість, інноваційний продукт, нововведення, інноваційний процес, конкурентоспроможність, конкурентоспроможний товар, критерій конкурентоспроможності, фактор конкурентоспроможності.

## **ANNOTATION**

Ndalamba Ta-Mvadi Kapaza Jan-Nehemie. The directions of ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of innovation policy (for example, PJSC “TRZ “Orion”). [Manuscript]:

complex master thesis on the specialty 073 “Management “, specializing “Management of innovation activity” / Ndalamba Ta-Mvadi Kapaza Jan-Nehemie; TNTU – Ternopil, 2018.

The purpose of the work is to investigate and justify the directions of ensuring the competitiveness of PJSC “TRZ “Orion” on the principles of innovation policy.

The object of the research is PJSC “TRZ “Orion” located in Ternopil city, as well as analytical, statistical and financial information, competitive positions and innovation policy of this enterprise, its importance in the industry and economy of the country, as well as tools for solving the problem effective provision of competitiveness in the context of enterprise innovation policy.

The subject of the research is to determine the directions of ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of innovation policy, a set of factors that determine the existing state of innovation processes of PJSC “TRZ “Orion”. The work consists of an introduction, five sections, conclusions, a list of used literature (containing 111 items) and appendices.

Key words: innovation, innovative activity, innovation activity, innovation development, innovation policy, innovation orientation, innovation product, innovation, innovation process, competitiveness, competitive product, competitiveness criterion, competitiveness factor.

