Міністерство освіти і науки України

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**БАЛИЦЬКА НАТАЛІЯ РОМАНІВНА**

УДК 658.589

**ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “УСПІХ”)**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

наукової роботи на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Тернопіль – 2018

Магістерська робота виконана на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

|  |  |
| --- | --- |
| **НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:** | кандидат технічних наук, доцентНагорняк Галина Степанівна, кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя |
| **РЕЦЕНЗЕНТ:** | кандидат економічних наук, доцентЗяйлик Марія Федорівна, кафедра менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  |

Захист магістерської роботи відбудеться 27 грудня 2018 р. о 900 год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник Г. С. Нагорняк

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ** Актуальність теми зумовлена тим, що на сучасному етапі загострюється конкуренція та підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати одним із факторів отримання конкурентних переваг. Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і насамперед на рівні первинної ланки – підприємства. Інноваційний менеджмент представляє собою самостійну галузь управлінської науки та професіональної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень у країні, суттєве оновлення реального сектора й загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні та постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якої фірми, забезпечують її конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Визначальними рисами сучасного світу є висока ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність використання сучасних управлінських технологій. Можна стверджувати, що інноваційність менеджменту виступає обов’язковою вимогою успішності, безперервного розвитку та безкризового функціонування підприємств. Традиційний менеджмент з його орієнтацією на: високий прибуток; одноваріантні стратегії, які розробляються, як правило, виключно топ-менеджерами; бюрократичні багаторівневі організаційні структури управління; формування планів згори вниз и жорстку вертикальну систему контролю, вже не в змозі ефективно використовувати можливості та протистояти загрозам і викликам зовнішнього середовища. Тому, для забезпечення успішної діяльності необхідним є перехід на більш прогресивний інноваційний менеджмент. Перехід до інноваційного менеджменту потребує від

підприємств широкого впровадження сучасних управлінських технологій, насамперед таких, як: інтерактивне планування, у тому числі, на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу; цілеорієнтовані системи мотивації; моделювання і оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань. 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 менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації. Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов’язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності.

Актуальність тематики магістерської роботи зумовлена необхідністю та важливістю дослідження та удосконалення системи інноваційного менеджменту деревообробних підприємств.

Метою магістерської роботи є визначення та покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”, що дасть змогу провести реальне оцінювання управління інноваціями, виробничо-господарської, фінансової, кадрової діяльності деревообробного підприємства, а також розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо покращення системи інноваційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- вивчити сутність та основні аспекти визначення інноваційного менеджменту підприємства;

- визначити формування механізму забезпечення системи інноваційного менеджменту підприємства;

- здійснити характеристику основних показників ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства;

- зробити загальну характеристику системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”;

- здійснити аналіз управління виробничими ресурсами підприємства;

- дослідити управління фінансовими ресурсами ТОВ “Успіх”;

- забезпечити ефективну систему інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх” за рахунок впровадження новітніх послуг;

- запропонувати впровадження інноваційних технологій утилізації у діяльності ТОВ “Успіх”;

- рекомендувати оновлення технологічного обладнання як одну з можливостей покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”;

- вивчити коло питань з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях;

- дослідити питання, що торкаються екології деревообробного підприємства.

Об’єкт дослідження – сукупність виробничих, фінансово-економічних, управлінських відносин, принципів інноваційного менеджменту, що формуються у процесі функціонування ТОВ “Успіх”, яке знаходиться у м. Бережани, Бережанського р-ну, Тернопільської обл.

Предметом дослідженняє покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”, а також теоретичні, правові та практичні засади виробничої, фінансово-господарської та інноваційної діяльності деревообробного підприємства.

Інформаційною базою до написання дипломної магістерської роботи слугували законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб’єктів господарювання в Україні; інструктивні матеріали, що регламентуюсь організацію інноваційних, управлінських та фінансових процесів на деревообробних підприємствах; наукові здобутки вітчизняних вчених-економістів, офіційні статистичні матеріали, підручники та навчальні посібники, публікації у фахових періодичних виданнях, матеріали з мережі Інтернет. У процесі наукового дослідження використовувались дані фінансової звітності ТОВ “Успіх” за відповідний період, а також матеріали періодичних видань.

У магістерській роботі застосовано широкий інструментарій загальноприйнятих методів дослідження проблем вивчення системи інноваційного менеджменту підприємства, а саме: методи порівняння, вимірювання, абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленому, системному розкритті основних теоретичних та практичних засад покращення системи інноваційного менеджменту у діяльності ТОВ “Успіх”, а також у покращенні фінансових результатів діяльності деревообробного підприємства у результаті реалізації проектних рішень. Науково-пізнавальне та практичне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у сучасній практиці системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”.

В якості інформативної бази магістерської роботи виступили літературні джерела з теми дослідження, матеріали періодичної преси. У науковій економічній літературі приділяється значна увага дослідженню проблем покращення системи інноваційного менеджменту у діяльності промислового підприємства.

Питанням дослідження проблеми визначення та покращення системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства та її місця у загальній системі управління приділяли увагу такі українські та зарубіжні науковці, як: Б. М. Андрушків, І. Балабанов, П. Завлін, Н. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник, С. Князь, Г.С. Нагорняк, В. Стадник, М. Йохна, С. Смеричевська, С. Соколенко, О. Стиранівський, В. Сторожук, В. Ткач, А. Трофілова, О. Р. Фатхутдінов та інші. Незважаючи на їх широкий спектр вивчення даної проблеми і не применшуючи вагомості та значущості внеску вказаних вчених, слід зазначити, що теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи інноваційного менеджменту у діяльності промислового підприємства досліджені недостатньо та потребують подальшого вивчення. Питання, пов’язані зі створенням ефективної системи інноваційного менеджменту у діяльності промислового підприємства, залишаються завжди актуальними.

Структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, п’яти розділів, висновків, переліку використаної літератури, додатків. У першому розділі магістерської роботи розкрито теоретичні засади вивчення системи інноваційного менеджменту підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”. У третьому розділі запропоновано покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”. У четвертому розділі розкрито питання, які відносяться до охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях. У п’ятому розділі досліджено питання з екології. У висновках коротко викладено найвагоміші наукові та практичні результати.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

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

**У** **ПЕРШОМУ РОЗДІЛІ “ТЕОРЕТИЧНИ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА”** розкрито сутність та основні аспекти визначення інноваційного менеджменту у діяльності підприємства; розглянуто формування механізму забезпечення системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства; здійснено характеристику основних показників ефективності системи інноваційного менеджменту у діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність є складовою частиною інноваційного розвитку економіки і є важливим аспектом відтворення виробничих відносин. Інноваційний менеджер має справу з різними стадіями інноваційного процесу згідно з яким будує свою управлінську діяльність. Інноваційний менеджмент – сукупність принципів, методів і форм керування інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами і персоналом, зайнятими цією діяльністю.

Організація інноваційних процесів суттєво залежить від стану розвитку науки, техніки і виробництва, адже нині, в умовах науково-технічної революції, ні техніка, ні виробництво не можуть розвиватися і вдосконалюватися без здійснення наукових досліджень і розробок. У свою чергу розвиток науки без досконалої техніки (вимірювальної, експериментальної) теж неможливий. Для України проблема розвитку інноваційної діяльності 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. Слід зазначити, що майже всі підприємства працюють на застарілому обладнанні, а технології, котрі використовують у базових галузях, залишились на рівні досягнень науково-технічного прогресу 50-60-х рр. Це свідчить, що інноваційний розвиток вітчизняних підприємство перебуває на низькому рівні.

У системі управління інноваційною діяльністю оцінювання ефективності інноваційних проектів займає один з найбільш відповідальних етапів. Від того, наскільки об’єктивно і всебічно проведена ця оцінювання, залежить термін повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств державного і підприємницького секторів для забезпечення високих темпів їх економічного розвитку набуває особливої актуальності в сучасних умовах розвитку національної економіки, котра проходить етап відродження ринкових відносин. Це економічне зростання можна забезпечити шляхом активізації інноваційної діяльності всіх ланок народного господарства.

**У ДРУГОМУ РОЗДІЛІ “ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УСПІХ”** здійснено загальна характеристику системи інноваційного менеджменту у діяльності ТОВ “Успіх”; зроблено аналіз управління виробничими ресурсами підприємства, досліджено управління фінансовими ресурсами ТОВ “Успіх”.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Успіх” (далі – Товариство) створене згідно з законами України “Про власність”, “Про господарські товариства”, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України. Товариство створено і діє на підставі Статуту, з додержанням умов господарської діяльності, встановлених законодавством. Мета й характер діяльності – комерційний – виготовлення продукції, її реалізація для отримання прибутку. Форма власності майна – приватна. Галузево-функціональний вид діяльності – виробничо-торгівельне.

Місцезнаходження Товариства –Тернопільська обл., Бережанський р-н, м. Бережани, вул. Лесі Українки, 14.

Товариство здійснює у порядку, встановленому діючим законодавством, на території України такі види діяльності:

- виготовлення дерев’яних вікон, меблів кухонних;

- виготовлення та встановлення дверних полотен, рам різної конфігурації та вікон різного розміру з дерев’яних матеріалів;

- проектування, виготовлення, монтаж високоякісних дерев’яних сходів, порогів будь-якої складності,

- виготовлення продукції з пиломатеріалів (клеєна фанера, паркет).

- розпилювання вздовж деревини;

- виготовлення плити деревостружкової.

Товариство здійснює згідно з законодавством України володіння, користування та розпорядження своїм майном відповідно до цілей своєї діяльності та призначенням майна. Склад та вартість майна, придбаного Товариством за рахунок прибутку, заощаджень та на інших підставах, що допускаються законодавством України, не обмежуються. Майно складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображується в самостійному балансі.

Джерелами формування майна ТОВ “Успіх” є власні та залучені кошти. До власних коштів відносяться Статутний фонд, фонди, які створює Товариство з чистого прибутку; кошти, отримані як платня за виконані роботи та надані послуги, або від іншої діяльності, доходів від цінних паперів, а також дотацій, благодійних внесків. До залучених коштів відносяться кредити банківських установ, кошти, які отримані від випуску цінних паперів, а також інших джерел, які допускаються чинним законодавством.

Характер виробництва – масовий. Основна продукція, яку виготовляє ТОВ “Успіх”: двері дерев’яні, вікна дерев’яні, меблі кухонні, сходи дерев’яні та паркет. Головна технологія виготовлення продукції, яку використовують на даному підприємстві – паралельна. Випуск продукції здійснюється поєднанням окремих частин, деталей та вузлів в результаті паралельного їх виготовлення.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв’язків, порядок розподілу функцій управління по різним рівням і підрозділам управлінської ієрархії. Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. У межах організаційної структури відбуваються всі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації та робітники. Таким чином, організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб’єкта управління) та господарської структури (об’єкта управління). Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

У склад ТОВ “Успіх” входять наступні структурні підозділи: столярно-складальний цех; механічний цех; лісопильний цех; експериментальний цех; склад по матеріалах; інструментальний склад. Механічний цех проводить механічну обробку всіх видів деталей, які обробляються на даному обладнанні. Столярно-складальний цех – складання та фарбування всієї номенклатури продукції, яка випускається, електромонтаж, накладка, випробування в робочому режимі, складання ремонтних одиниць. Склад готової продукції: вся продукція, яка випускається, включаючи ремонтні одиниці, відправляється на зберігання до складу готової продукції, звідси проводиться відпуск продукції споживачу. Інструментальний склад забезпечує зберігання та видачу ріжучого, вимірювального та допоміжного інструменту.

Основну частку в загальній структурі продукції ТОВ “Успіх” займає виробництво паркету (його частка становить 60,28% і 61% відповідно у 2015 і 2016 рр.), а серед [деревини](http://ua-referat.com/%D0%9A%D1%80%D1%83%D0%BF) – плита деревостружкова (необроблена) (7,09% і 6,78% відповідно у 2015 і 2016 рр.). Усього питома вага деревини у 2015 р. склала 13,66%, а в 2016 р. – 11,59%. Це приблизно половина випуску вікон. Така структура залежить від постачання сировини та роботи обладнання.

**У ТРЕТЬОМУ РОЗДІЛІ “НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УСПІХ”** рекомендовано застосування новітніх технологій у діяльності ТОВ “Успіх”; обгрунтовано забезпечення ефективної системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх” за рахунок впровадження новітніх послуг; запропоновано впровадження інноваційних технологій утилізації невикористаних матеріалів в умовах ТОВ “Успіх”.

На даний час у ТОВ “Успіх” існує проблема застарілого обладнання. Зокрема у деревообробному цеху використовують станки, що встановлювались ще за часів Радянського Союзу. Отже, воно є громіздке, багатовідхідне, отже собівартість продукції зростає за рахунок великих відходів сировини, на одній лінії, для виготовлення певної продукції, вимушені працювати 6-7 робітників, а це є збитковим для підприємства, з точки зору нарахування заробітних плат. Через те, що обладнання є не модернізоване, якість даної продукції також знаходиться не на високому рівні, тому що після виготовлення вироби крутить, отже, клієнти відмовляються від такої продукції, тобто вона стає не конкурентоспроможною, а, отже, у цілому рейтинг підприємства на зовнішньому ринку падає. І якщо не внести ніяких коректив, то незабаром конкуренти зовсім витіснять ТОВ “Успіх” з ринку. Ми пропонуємо закупити для деревообробного цеху новітні технології, для безвідходного виробництва та бездоганної якості продукції. Отже, ми плануємо замінити застаріле обладнання на нове, більш модернізоване. Нове модернізоване обладнання забезпечить підприємству максимальний прибуток і економію коштів за рахунок безвідходного виробництва, економію деревини та високу продуктивність, зберігаючи можливість побудови автоматичної лінії. Здійснено розрахунок зведених витрат по закупівлі та монтажу ліній зрощування деревних заготовок у ТОВ “Успіх” для виготовлення паркетної дошки. При встановленні нового обладнання економія коштів по деревині при зменшенні відходів на 79% на виготовлення паркетної дошки різних ґатунків становитиме 9,01%.

Якщо проаналізувати ринок пиломатеріалів і столярних виробів Тернопільської обл., можна зробити висновок, що в основному на ринку домінують підприємства, що займаються продажем пиломатеріалів. Більшість з них продають дошки різних типорозмірів. Даний вид продукції у більшості випадків не є доведеним до відповідного умовам використання в будівництві чи виробництві стану, тобто мова йде про перевищення показників вологості. У більшості випадків підприємства займаються розпилюванням лісу та реалізацією сирої дошки. Ціни на дану продукцію у даний час знаходяться у межах від 450 до 650 грн. за м3 для хвойних порід дерева. У сучасних умовах господарювання прибуток стає основним джерелом соціально-економічного розвитку підприємств. Це явище супроводжується різким підвищенням зацікавленості останніх у зростанні грошових доходів. У ТОВ “Успіх”, в умовах коли підприємство само не може контролювати ціни на усю свою продукцію й адекватно реагувати на зміну рівня витрат, головним фактором не росту, а хоча б не зниження рівня рентабельності повинна стати робота з ресурсозбереження, що веде до зниження собівартості, а, отже, – зростання прибутку. Зокрема, якщо розглядати склад собівартості, те необхідно прагнути до економії витрат таких ресурсів, як дерево, вода, електроенергія, газ, а також до зниження показника браку, що у структурі собівартості займає 1,5%.

Біля 20 % фірм і підприємств від загальної кількості таких, що займаються реалізацією пиломатеріалів, реалізують суху обрізну та не обрізну дошку різних типорозмірів. Ціни на дану продукцію у даний час знаходяться в межах від 650 до 800 грн. за м3 для хвойних порід дерева. По даних проведеного аналізу ринку, існує всього 6-8 підприємств в Івано-Франківській обл., що надають послуги по висушуванню деревини. Ця кількість становить 5% від загальної кількості підприємств, що займаються реалізацією пиломатеріалів, і їхні виробничі потужності є постійно завантаженими внаслідок існуючого перевищення попиту над пропозицією по даній послузі. Ціни на дану послугу знаходяться у межах від 300 до 600 грн. за м3. Термін виконання послуги по висушуванню деревини становить три тижні (+,- 3 дні). Тобто на даних підприємствах використовується стандартне, в більшості випадків, морально застаріле обладнання середньої потужності. Послуга по висушуванню деревини є актуальною для нашого регіону. Особливо, якщо звернути увагу на постійне збільшення об’ємів приватного будівництва. Тобто для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності ТОВ “Успіх” пропонуємо впровадити новий для даного підприємства вид послуги, а саме сушіння деревини (пиломатеріалів). Для реалізації даної послуги потрібно закупити відповідне обладнання. Після проведення аналізу ринку виробників відповідної продукції увагу можна звернути на ТОВ “Київавтоматика”, що випускає вакуумні імпульсні сушильні комплекси. Асортимент продукції ТОВ “Київавтоматика” широкий: устаткування для сушіння пиломатеріалів, водонагрівачі, камери лісосушильні, камери сушильні для сушіння деревини, казани-утилізатори, котли-утилізатори на твердому паливі. Для покращення господарської діяльності підприємства планується надавати послугу по сушінню деревини, використовуючи відповідне обладнання.

На сучасному етапі розвитку альтернативних джерел енергії постає питання про впровадження існуючих та перспективних технологій утилізації невикористаних матеріалів (солома, тирса, лузга) в умовах підприємства. Відомо, що на сьогоднішній день одним з перспективних напрямів енергозабезпечення є рекуперативне використання біомаси лісопромислового комплексу у якості потенційного біопалива. Тому, актуальним є налагодження виробництва висококалорійних паливних брикетів, пелет та гранул з невикористаних матеріалів у самому підприємстві, що дозволяє одночасно позбутися від накопичувальних відходів і зменшити витрати на паливо. Найбільш економічно вигідним є використання твердого палива з біомаси у вигляді брикетів або пелет, тому що це не вимагає заміни котлів і економить кошти на транспортних витратах. Актуальність твердого біопалива і нових ліній виробництва пелет і брикетів в Україні наростає. У великій мірі це пов’язано з постійним зростанням цін на традиційні енергоносії, особливо природний газ. Основними споживачами твердого біопалива всередині України продовжують залишатися приватні будинки та котеджі, хоча все частіше стали з’являтися котельні на пелетах для опалення лікарень, санаторіїв, дитячих садків, шкіл.

Відходи меблевої галузі, як правило, громіздкі, мають низьку насипну щільність, вміст вологи в них нерівномірний, відповідно, теплотворна здатність різна. У процесі брикетування палива з тирси відбувається збільшення щільності паливного брикету до 900-1100 кг / м3. При вологості 10-12% дрова мають теплотворну здатність 4400-4500 кКал / кг. Таким чином, теплотворна здатність деревних брикетів у порівнянні з дровами зростає у 2-4 разів і наближається до теплотворності кам’яного вугілля. Пресування тирси здійснюється без введення зв’язуючих добавок. Міцність паливного брикету забезпечується за рахунок клейких властивостей лігніну – речовини, що входить до складу деревини. Брикети не включають в себе ніяких шкідливих речовин, у т. ч. клеїв. Паливні брикети мають широке застосування і можуть використовуватися для всіх видів топок, котлів центрального опалення, котлів на дерево тощо, відмінно горять у камінах, печах, грилях, лазнях тощо. Великою перевагою брикетів є сталість температури при згорянні протягом 4 год. В основі технології виробництва паливних гранул, як і паливних брикетів, лежить процес пресування під температурою висушених і подрібнених відходів деревообробного та лісопильного виробництва (тирси, стружки, тріски, деревного борошна та пилу) та агробіомасси (соломи, лушпиння, сіна, очерету тощо). Деревні паливні гранули (пелети) − це невеликі циліндричні пресовані вироби діаметром 4-12 мм, завдовжки 20-50 мм. Паливні брикети мають більші розміри й легшу технологію виготовлення, і так само як пелети не містять ніяких штучних зв’язувальних речовин, крім натурального лігніну, що міститься у клітинах рослинних відходів. Тому, такі види палива вважають екологічно безпечними, а низька вартість у порівнянні з дизпаливом або опаленням електрикою зумовлює їх широке використання в системах індивідуального опалення з використанням твердопаливних котлів. Планується впровадити виробництво паливних брикетів з тирси з плановою продуктивністю 50 т паливних брикетів з тирси за місяць, при умові роботи в 1 зміну. Проаналізувавши аналогічну продукцію найближчих фірм-конкурентів, встановимо ціну на даний товар, рівну 800 грн. за тону. Отже, за один рік роботи плануємо виготовляти 600 т паливних брикетів з тирси. Тому можна сказати, що при впровадженні інноваційного проекту по виробництву паливних брикетів з тирси у ТОВ “Успіх”, згідно розрахованих даних інноваційного проекту, упродовж одного року підприємство отримає суттєву виручку.

**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 “Успіх”, 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 “Успіх” 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’єктивною 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 виваженою. 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 “Успіх” 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 відстояна зона розподіляється поглинаючими секціями і трубчатими 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**

Товариство з обмеженою відповідальністю “Успіх” (далі – Товариство) створене згідно з законами України “Про власність”, “Про господарські товариства”, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України. Товариство створено і діє на підставі Статуту, з додержанням умов господарської діяльності, встановлених законодавством. Мета й характер діяльності – комерційний – виготовлення продукції, її реалізація для отримання прибутку. Форма власності майна – приватна. Галузево-функціональний вид діяльності – виробничо-торгівельне.

Місцезнаходження Товариства –Тернопільська обл., Бережанський р-н, м. Бережани, вул. Лесі українки, 14. Товариство здійснює у порядку, встановленому діючим законодавством, на території України наступні види діяльності:

- виготовлення дерев’яних вікон, меблів кухонних;

- виготовлення та встановлення дверних полотен, рам різної конфігурації та вікон різного розміру з дерев’яних матеріалів;

- проектування, виготовлення, монтаж високоякісних дерев’яних сходів, порогів будь-якої складності,

- виготовлення продукції з пиломатеріалів (клеєна фанера, паркет).

- розпилювання вздовж деревини;

- виготовлення плити деревостружкової.

У склад ТОВ “Успіх” входять наступні структурні підозділи: столярно-складальний цех; механічний цех; лісопильний цех; експериментальний цех; склад по матеріалах; інструментальний склад. Механічний цех проводить механічну обробку всіх видів деталей, які обробляються на даному обладнанні. Столярно-складальний цех – складання та фарбування всієї номенклатури продукції, яка випускається, електромонтаж, накладка, випробування в робочому режимі, складання ремонтних одиниць. Склад готової продукції: вся продукція, яка випускається, включаючи ремонтні одиниці, відправляється на зберігання до складу готової продукції, звідси проводиться відпуск продукції споживачу. Інструментальний склад забезпечує зберігання та видачу ріжучого, вимірювального та допоміжного інструменту.

Умовою для подальшого розвитку деревообробної промисловості є збільшення продуктивності праці, заснованої на впровадженні науково-технічного прогресу, використовуючи більш раціональні способи виготовлення столярних пиломатеріалів з деревини. Основними проблемами ТОВ “Успіх” є несвоєчаснiсть розрахункiв за отриману продукцiю, недосконалiсть законодавства, високий податковий тиск.

Рекомендовано застосування новітніх технологій у діяльності ТОВ “Успіх”. На даний час у ТОВ “Успіх” існує проблема застарілого обладнання. Зокрема у деревообробному цеху використовують станки, що встановлювались ще за часів Радянського Союзу. Отже, воно є громіздке, багатовідхідне, отже собівартість продукції зростає за рахунок великих відходів сировини, на одній лінії, для виготовлення певної продукції, вимушені працювати 6-7 робітників, а це є збитковим для підприємства, з точки зору нарахування заробітних плат. Через те, що обладнання є не модернізоване, якість даної продукції також знаходиться не на високому рівні, тому що після виготовлення вироби крутить, отже, клієнти відмовляються від такої продукції, тобто вона стає не конкурентоспроможною, а, отже, у цілому рейтинг підприємства на зовнішньому ринку падає. І якщо не внести ніяких коректив, то незабаром конкуренти зовсім витіснять ТОВ “Успіх” з ринку. Ми пропонуємо закупити для деревообробного цеху новітні технології, для безвідходного виробництва та бездоганної якості продукції. Отже, ми плануємо замінити застаріле обладнання на нове, більш модернізоване. Нове модернізоване обладнання забезпечить підприємству максимальний прибуток і економію коштів за рахунок безвідходного виробництва, економію деревини та високу продуктивність, зберігаючи можливість побудови автоматичної лінії. Здійснено розрахунок зведених витрат по закупівлі та монтажу ліній зрощування деревних заготовок у ТОВ “Успіх” для виготовлення паркетної дошки. При встановленні нового обладнання економія коштів по деревині при зменшенні відходів на 79% на виготовлення паркетної дошки різних ґатунків становитиме 9,01%.

Доцільним буде забезпечення ефективної системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх” за рахунок впровадження новітніх послуг. Якщо проаналізувати ринок пиломатеріалів і столярних виробів Івано-Франківської обл., можна зробити висновок, що в основному на ринку домінують підприємства, що займаються продажем пиломатеріалів. Більшість з них продають дошки різних типорозмірів. Даний вид продукції у більшості випадків не є доведеним до відповідного умовам використання в будівництві чи виробництві стану, тобто мова йде про перевищення показників вологості. У більшості випадків підприємства займаються розпилюванням лісу та реалізацією сирої дошки. Ціни на дану продукцію у даний час знаходяться у межах від 450 до 650 грн. за м3 для хвойних порід дерева. У сучасних умовах господарювання прибуток стає основним джерелом соціально-економічного розвитку підприємств. Це явище супроводжується різким підвищенням зацікавленості останніх у зростанні грошових доходів. У ТОВ “Успіх”, в умовах коли підприємство само не може контролювати ціни на усю свою продукцію й адекватно реагувати на зміну рівня витрат, головним фактором не росту, а хоча б не зниження рівня рентабельності повинна стати робота з ресурсозбереження, що веде до зниження собівартості, а, отже, – зростання прибутку. Зокрема, якщо розглядати склад собівартості, те необхідно прагнути до економії витрат таких ресурсів, як дерево, вода, електроенергія, газ, а також до зниження показника браку, що у структурі собівартості займає 1,5%.

Біля 20 % фірм і підприємств від загальної кількості таких, що займаються реалізацією пиломатеріалів, реалізують суху обрізну та не обрізну дошку різних типорозмірів. Ціни на дану продукцію у даний час знаходяться в межах від 650 до 800 грн. за м3 для хвойних порід дерева. По даних проведеного аналізу ринку, існує всього 6-8 підприємств в Івано-Франківській обл., що надають послуги по висушуванню деревини. Ця кількість становить 5% від загальної кількості підприємств, що займаються реалізацією пиломатеріалів, і їхні виробничі потужності є постійно завантаженими внаслідок існуючого перевищення попиту над пропозицією по даній послузі. Ціни на дану послугу знаходяться у межах від 300 до 600 грн. за м3. Термін виконання послуги по висушуванню деревини становить три тижні (+,- 3 дні). Тобто на даних підприємствах використовується стандартне, в більшості випадків, морально застаріле обладнання середньої потужності. Послуга по висушуванню деревини є актуальною для нашого регіону. Особливо, якщо звернути увагу на постійне збільшення об’ємів приватного будівництва. Тобто для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності ТОВ “Успіх” пропонуємо впровадити новий для даного підприємства вид послуги, а саме сушіння деревини (пиломатеріалів). Для реалізації даної послуги потрібно закупити відповідне обладнання. Після проведення аналізу ринку виробників відповідної продукції увагу можна звернути на ТОВ “Київавтоматика”, що випускає вакуумні імпульсні сушильні комплекси. Асортимент продукції ТОВ “Київавтоматика” широкий: устаткування для сушіння пиломатеріалів, водонагрівачі, камери лісосушильні, камери сушильні для сушіння деревини, казани-утилізатори, котли-утилізатори на твердому паливі. Для покращення господарської діяльності підприємства планується надавати послугу по сушінню деревини, використовуючи відповідне обладнання.

Запропоновано впровадження інноваційних технологій утилізації невикористаних матеріалів в умовах ТОВ “Успіх”. На сучасному етапі розвитку альтернативних джерел енергії постає питання про впровадження існуючих та перспективних технологій утилізації невикористаних матеріалів (солома, тирса, лузга) в умовах підприємства. Відомо, що на сьогоднішній день одним з перспективних напрямів енергозабезпечення є рекуперативне використання біомаси лісопромислового комплексу у якості потенційного біопалива. Тому, актуальним є налагодження виробництва висококалорійних паливних брикетів, пелет та гранул з невикористаних матеріалів у самому підприємстві, що дозволяє одночасно позбутися від накопичувальних відходів і зменшити витрати на паливо. Найбільш економічно вигідним є використання твердого палива з біомаси у вигляді брикетів або пелет, тому що це не вимагає заміни котлів і економить кошти на транспортних витратах. Актуальність твердого біопалива і нових ліній виробництва пелет і брикетів в Україні наростає. У великій мірі це пов’язано з постійним зростанням цін на традиційні енергоносії, особливо природний газ. Основними споживачами твердого біопалива всередині України продовжують залишатися приватні будинки та котеджі, хоча все частіше стали з’являтися котельні на пелетах для опалення лікарень, санаторіїв, дитячих садків, шкіл.

Відходи меблевої галузі, як правило, громіздкі, мають низьку насипну щільність, вміст вологи в них нерівномірний, відповідно, теплотворна здатність різна. У процесі брикетування палива з тирси відбувається збільшення щільності паливного брикету до 900-1100 кг / м3. При вологості 10-12% дрова мають теплотворну здатність 4400-4500 кКал / кг. Таким чином, теплотворна здатність деревних брикетів у порівнянні з дровами зростає у 2-4 разів і наближається до теплотворності кам’яного вугілля. Пресування тирси здійснюється без введення зв’язуючих добавок. Міцність паливного брикету забезпечується за рахунок клейких властивостей лігніну – речовини, що входить до складу деревини. Брикети не включають в себе ніяких шкідливих речовин, у т. ч. клеїв. Паливні брикети мають широке застосування і можуть використовуватися для всіх видів топок, котлів центрального опалення, котлів на дерево тощо, відмінно горять у камінах, печах, грилях, лазнях тощо. Великою перевагою брикетів є сталість температури при згорянні протягом 4 год. В основі технології виробництва паливних гранул, як і паливних брикетів, лежить процес пресування під температурою висушених і подрібнених відходів деревообробного та лісопильного виробництва (тирси, стружки, тріски, деревного борошна та пилу) та агробіомасси (соломи, лушпиння, сіна, очерету тощо). Деревні паливні гранули (пелети) − це невеликі циліндричні пресовані вироби діаметром 4-12 мм, завдовжки 20-50 мм. Паливні брикети мають більші розміри й легшу технологію виготовлення, і так само як пелети не містять ніяких штучних зв’язувальних речовин, крім натурального лігніну, що міститься у клітинах рослинних відходів. Тому, такі види палива вважають екологічно безпечними, а низька вартість у порівнянні з дизпаливом або опаленням електрикою зумовлює їх широке використання в системах індивідуального опалення з використанням твердопаливних котлів. Планується впровадити виробництво паливних брикетів з тирси з плановою продуктивністю 50 т паливних брикетів з тирси за місяць, при умові роботи в 1 зміну. Проаналізувавши аналогічну продукцію найближчих фірм-конкурентів, встановимо ціну на даний товар, рівну 800 грн. за тону. Отже, за один рік роботи плануємо виготовляти 600 т паливних брикетів з тирси. Тому можна сказати, що при впровадженні інноваційного проекту по виробництву паливних брикетів з тирси у ТОВ “Успіх”, згідно розрахованих даних інноваційного проекту, упродовж одного року підприємство отримає суттєву виручку.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ**

**МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

За темою магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Балицька Н. Р. Перспективні напрями забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств / Пижик О. А., Баган Г. І., Балицька Н. Р., Іванців О. І. // Матеріали VІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції “Інновації: соціально-економічні та безпекові стратегії розвитку” пам’яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 23 березня 2018 року). – Тернопіль: 2018. – 82 с. – С. 61-62.

2. Балицька Н. Р. Впровадження ефективної інноваційно-технологічної політики як важливого кроку переходу до економіки знань в Україні / Нагорняк Г. С., Баган Г. І., Балицька Н. Р., Іванців О. І. // Збірник тез Міжнародної науково-технічної конференції “Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання” в 2-х т. (26–27 квітня 2018 року). – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2018. – Т.2. – 216 с. – С. 62-63.

**Анотація**

Балицька Н. Р. Покращення системи інноваційного менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ “Успіх”(Рукопис):дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент”, спеціалізацією “Управління інноваційною діяльністю” / Наталія Романівна Балицька; ТНТУ. – Тернопіль, 2018.

Метою магістерської роботи є визначення та покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”, що дасть змогу провести реальне оцінювання управління інноваціями, виробничо-господарської, фінансової, кадрової діяльності деревообробного підприємства, а також розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо покращення системи інноваційного менеджменту підприємства.

Об’єкт дослідження – сукупність виробничих, фінансово-економічних, управлінських відносин, принципів інноваційного менеджменту, що формуються у процесі функціонування ТОВ “Успіх”, яке знаходиться у м. Бережани, Бережанського р-ну, Тернопільської обл.

Предметом дослідженняє покращення системи інноваційного менеджменту ТОВ “Успіх”, а також теоретичні, правові та практичні засади виробничої, фінансово-господарської та інноваційної діяльності деревообробного підприємства.

Структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, п’яти розділів, висновків, переліку використаної літератури та додатків.

Ключові слова:інноваційна діяльність, інноваційна активність, інновації,інноваційна спрямованість, інноваційний процес, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інноваційний менеджмент, управління інноваційною діяльністю, інноваційна політика, інноваційний проект.

**АNNOTATION**

Balitska N. R. Improvement of the system of innovative management of the enterprise, as an example of LLC " Uspikh " (Manuscript): thesis work for master's degree in specialty 073 "Management", specialization "Management of innovative activity" / Natalia Romanivna Balitska; TNTU. – Ternopil, 2018.

The aim of the master's thesis is to identify and improve the innovation management system of LLC "Uspikh", which will enable to conduct a real assessment of the management of innovations, production, economic, financial, personnel activities of the woodworking business, as well as the development of theoretical positions and practical recommendations for improving the system of innovative management of the enterprise.

The object of the research is the totality of production, financial and economic, managerial relations, principles of innovative management, which are formed during the operation of LLC "Uspikh", which is located in the city of Berezhany, Berezhany district, Ternopil region.

The subject of the study is the improvement of the system of innovative management of LLC "Uspikh", as well as the theoretical, legal and practical principles of the production, financial, economic and innovation activity of the wood processing enterprise.

The structure of the master's work. The work consists of an introduction, five sections, conclusions, a list of used literature and appendices.

Key words: innovation activity, innovation activity, innovations, innovation orientation, innovation process, innovation development, innovation potential, innovation management, innovation activity management, innovation policy, innovative project.