

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

**КУНИНЕЦЬ ОЛЕКСАНДР ЯРОСЛАВОВИЧ**

УДК 338

**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ “КРОНА”**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

наукової роботи на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Тернопіль – 2019

Дипломною магістерською роботою є рукопис.

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

**Керівник:** кандидат економічних наук  
**Федишин Ірина Богданівна,**  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:** доктор економічних наук, професор  
**Сороківська Олена Анатоліївна**  
професор кафедри менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Захист дипломної магістерської роботи відбудеться 24 лютого 2019р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії № 51 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день важливим є розвиток плодоовочеконсервної галузі, яка спрямована на динамічність виробництва за рахунок використання передових технологій, що б, перш за все, були безпечними. Це потребує детального дослідження та вивчення. Процеси виробництва плодоовочеконсервної галузі можуть супроводжуватися виникненням різних ризиків, наприклад: негативний вплив на здоров'я населення країни як через продукти споживання, так і через забруднення територій, де вирощується продукція; занедбання природних ресурсів, особливо, ґрунтів та підземних вод через інтенсифікацію сільськогосподарської, агропродовольчої діяльності та неконтрольоване використання у процесі виробництва недостатньо перевірених інноваційних технологій.

Це, у свою чергу, впливатиме на економічну стабільність держави, рівень доходів підприємств, зниження попиту населення на продукцію у зв'язку із включенням до її собівартості додаткових витрат тощо. Відтак важливо розробити нормативи впровадження та ефективний механізм використання інноваційних технологій з метою отримання економічного та соціального ефекту.

Надзвичайної актуальності набуває пошук таких інноваційних рішень, які б забезпечили підвищення ефективності функціонування аграрної сфери в умовах обмеженості та збіднення природних ресурсів. Нині постійне впровадження новітніх розробок є запорукою сталого розвитку сільського господарства і плодоовочеконсервної галузі зокрема.

Проблему інноваційного забезпечення та впровадження передових технологій у сільському господарстві досліджували такі відомі економісти, як В. Амбросов, М. Кропивко, О. Дацій, М. Зубець, П. Музика, П. Саблук, О. Крисальний, В. Трегобчук, В. Ситник, О. Шубравська та ін. Окремі аспекти технологій сільськогосподарського виробництва вивчали В. Каплуненко, П. Коваленко, М. Роїк, В. Гармашов, М. Ромащенко, О. Татаріко, С. Трибель; основна увага даних авторів приділялася визначенню проблем використання інновацій в аграрній сфері та необхідності впровадження потужних технологій для переробки сільськогосподарської продукції.

**Метою магістерської роботи** є розроблення та оцінка ефективності впровадження системи менеджменту у плодовоочеконсервній галузі, зокрема у діяльність ТОВ “Крона”.

**Основними завданнями є:**

- подати загальну характеристику системи менеджменту підприємства;
- проаналізувати ефективність інноваційної діяльності підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати впровадження новітніх технологій та технічних рішень у діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є товариство з обмеженою відповідальністю “Крона”, яке займається вирощуванням овочевих та зернових культур, консервацією вирощеної продукції.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні питання формування інноваційного менеджменту підприємства.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі для вирішення поставлених завдань та досягнення цілей використано наступні методи: методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння та вимірювання; методи, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень – аналіз, синтез; конкретнонаукові методи пізнання для структурування даних – табличний аналіз та групування.

**Інформаційну базу дослідження** складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали фінансової звітності ТОВ “Крона”, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо організації інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства, а також у розробленні та оцінці проектів впровадження нового обладнання, зокрема закупівля насосу та установку асептичного консервування, виробництва овочевих соків.

**Практичне значення отриманих результатів** визначається пропозиціями та рекомендаціями із впровадження заходів щодо інноваційного менеджменту на ТОВ “Крона”.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел із \_\_\_ найменувань і \_\_\_ додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, новизну, а також зазначено практичне застосування результатів проведеного дослідження.

У першій частині **“Теоретичні засади вивчення системи інноваційного менеджменту підприємства”** розглянуто сутність та основні засади визначення поняття «інновація», проаналізовано формування механізму забезпечення інноваційного менеджменту підприємства та подана характеристика основних показників ефективності системи інноваційного менеджменту.

У науковій літературі нараховується багато видів і визначень поняття “інновація”. В наукових дослідженнях термін “інновація” вживається із значними розбіжностями в його трактуванні. Під інновацією часто розуміється процес, в ході якого наукова ідея або технологія виготовлення доводяться до стадії практичного використання і починають давати

економічних ефект; комплексний процес створення нового практичного засобу (нововведення) для нової суспільної потреби або просто процес реалізації того або іншого науково-технічного нововведення, процес формування якісного нового стану системи.

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 (виміральної, 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 підприємств перебуває на низькому рівні.

**У другій частині “Аналіз інноваційного менеджменту ТОВ “Крона””** проведено загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства”, проаналізовано основні фактори та зміни абсолютних і відносних показників господарської діяльності підприємства, а також основних показників фінансової стійкості підприємства, прибутку та рентабельності.

Головною метою ТОВ “Крона” є перероблення сільгосппродукції, забезпечення консервними виробами закладів торгівлі та громадського харчування; експорт продукції за межі України.

Система управління виробництвом представляє собою сукупність взаємопов’язаних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, спеціалістів, відділів чи окремих працівників управління, зв’язків і відносин між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей.

Підприємству ТОВ “Крона” притаманна лінійно-функціональна організаційна структура (рис.1). В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

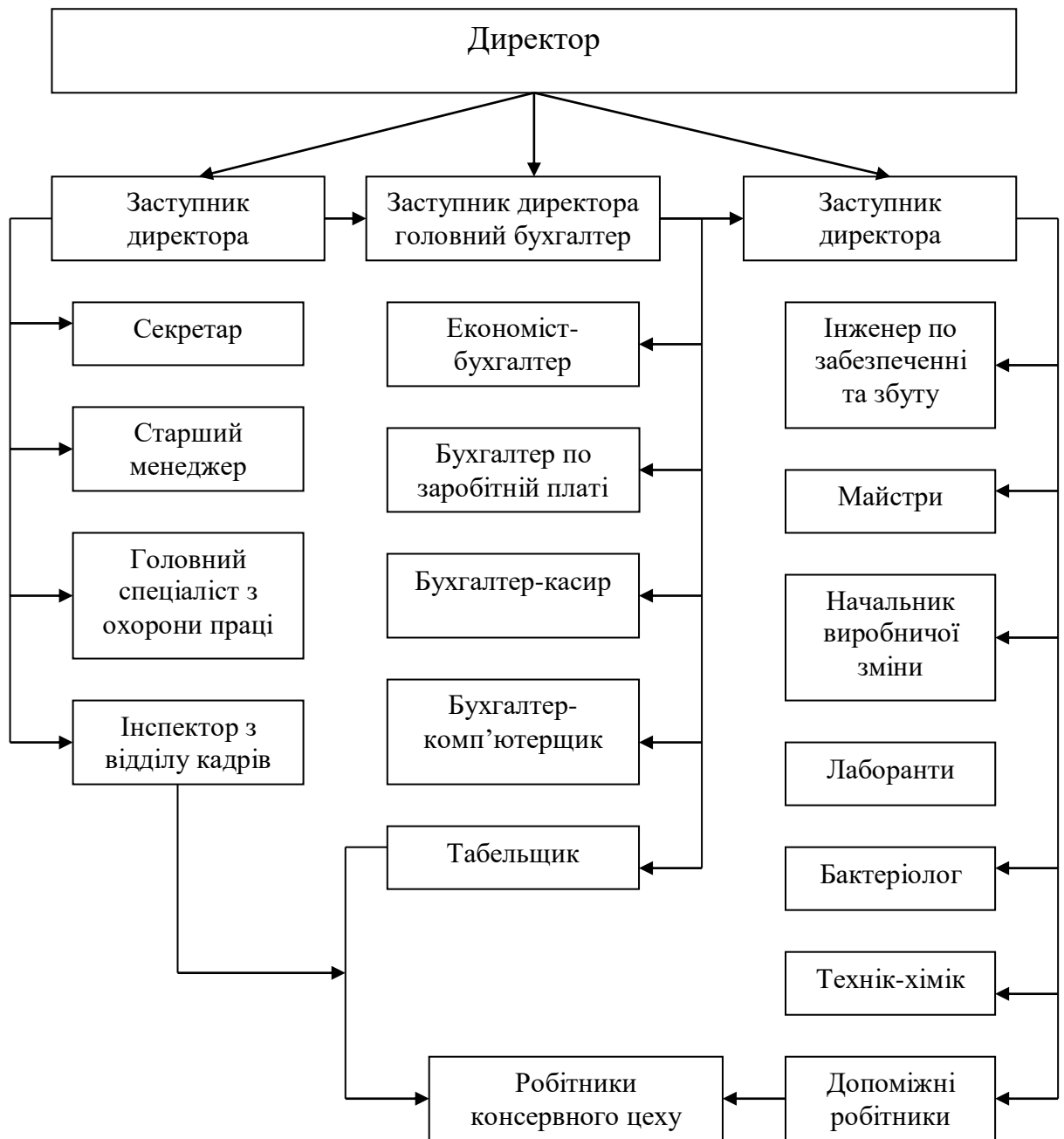


Рис. 1 Організаційна структура управління ТОВ “Крона”

Аналітичні дані підприємства (табл.1) свідчать про те, що станом на 2018 р. коефіцієнт придатності основних засобів, що відображає частину основних засобів, придатну до експлуатації зменшився на 5,48, що є негативним для ТОВ “Крона”, тому що чим нижчий коефіцієнт придатності, тим гірший технічний стан основних засобів. Окрім того, бачимо тенденцію зменшення цього коефіцієнту ще з 2016 р. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 0,058. Це означає, що підприємство не забезпечене новим обладнанням, бо чим більший коефіцієнт зносу, тим старіше обладнання і навпаки. Коефіцієнт майна виробничого призначення у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. збільшився на 0,326, проте у 2018 р. зменшився на 0,118, що є негативним явищем. У 2018 р. фондівдача підприємства збільшилася на 0,072 у порівнянні з 2017 р. Зростання даного показника є позитивною

тенденцією для товариства. Фондомісткість зменшилася на 0,08, що є позитивним явищем, оскільки даний показник характеризує потребу в основних виробничих засобах для виробництва одиниці продукції промисловості.

Таблиця 1

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ “Крона” за 2016-2018 рр.

Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)
1.Коефіцієнт придатності основних засобів	15,54	12,80	7,32	-2,74	-5,48
2.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,064	0,078	0,136	0,014	0,058
3.Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,276	0,602	0,484	0,326	-0,118
4.Фондовіддача	-	0,908	0,98	-	0,072
5.Фондомісткість	-	1,1	1,02	-	-0,08

У табл. 2 наведено основні показники, які характеризують прибутковість ТОВ “Крона” за 2016-2018 рр. Дохід (виручка) від реалізації продукції у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилась на 45,93%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 3,57% у порівнянні з 2017 р. Це пов’язано із зростанням обсягу випуску виробів, у результаті чого зріс чистий прибуток у 2017 р. на 2,74%, а у 2018 р. порівняно до 2017 р. – на 2,67%.

Таблиця 2

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Крона” за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.		Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
				Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)	Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4783	6075	6127	1292	27,01	52	0,86
Собівартість реалізованої продукції	4134	5005	4921	871	21,07	-84	-1,68
Чистий прибуток	73	75	77	2	2,74	2	2,67

Основними конкурентами ТОВ “Крона” у сегменті ринку харчової промисловості є наступні: ТОВ “Еко-тек”; ТОВ “Господарочка”; ТОВ “Агрофуд” (ТМ “Чудо”); Вінницький консервний завод (ВКЗ); іноземні виробники. Було проведено дослідження конкурентоспроможності ТОВ “Крона” у порівнянні з підприємствами-конкурентами ТОВ “Господарочка”, ТОВ “Агрофуд” та Вінницьким консервним підприємством. У ТОВ “Крона” переважають слабкі сторони, проте воно має сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні переваги у цих галузях чи напрямках, з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів.

У третій частині “Напрями покращення системи інноваційного менеджменту у ТОВ “Крона” з метою покращення ефективності інноваційного менеджменту підприємства запропоновано та проведено оцінку доцільності встановлення нового обладнання асептичного консервування, виробництва овочевих соків, подано пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності як складового елемента інноваційного менеджменту.

Встановлення нового обладнання для виробництва нової продукції – напівфабрикатів, дозволить працювати підприємству як в сезон поступлення сировини, так і в міжсезонний період. На сьогоднішній час реалізація даного інноваційного проекту є надзвичайно актуальною для підприємства, оскільки виробничий процес здійснюється лише у сезон поступлення сировини, а в міжсезоння є простій. Збільшуються витрати на ремонт обладнання після таких великих перерв. Встановлення нового обладнання асептичного консервування Одеського СКТБ “Продмаш” забезпечить для ТОВ “Крона” отримання переваг в механічному та технологічному розвитку, підвищення продуктивності праці, зростання обсягів випуску продукції, зменшення відсотку бракованої продукції та створить умови для виробництва продукції з власної сировини та отримання прибутку. Пропонується закупити та встановити тільки установку для асептичного консервування, оскільки все обладнання для виробництва напівфабрикатів на підприємстві присутнє.

Основні техніко-економічні показники подано у табл. 3.

Таблиця 3

Основні техніко-економічні показники ТОВ “Крона” після впровадження інноваційного проекту виробництва нової продукції

№ п/п	Найменування показника	Одиниці виміру	Величина показника
1.	Річний обсяг виробництва а) в натуральних одиницях б) в вартісному вираженні	тоб тис. грн.	21650,25 49061,68
2.	Капітальні вкладення	тис. грн.	872,137
3.	Чисельність ПВП, в тому числі основних робітників	осіб	20
4.	Собівартість випуску одиниці продукції “Повидло сливове”	грн./ф.б	4,22



Продовження табл.3

	“Сік сливовий з м’якоттю підсолоджений”	грн./ф.б	4,52
	“Сік сливовий натуральний”	грн./ф.б	3,45
	“Сироп сливовий”	грн./ф.б	5,41
5.	Випуск продукції з 1 м <sup>2</sup> площі	тоб/м <sup>2</sup>	13,2
6.	Рентабельність продукції	%	18,3
7.	Рентабельність капіталовкладень	%	384,4
8.	Рентабельність продажів	%	11,6
9.	Чиста теперішня вартість	тис. грн.	2195,6
10.	Період окупності	р.	0,26

Період окупності інвестованих коштів складає 0,26 року. Оскільки нормативний коефіцієнт капітальних вкладень прийнятий Міністерством економіки на рівні  $E_n = 0,15$ , то вищенаведені розрахунки дають підстави твердити, що розрахунковий коефіцієнт  $E_p (3,84)$  є більшим за нормативний. Отож, вкладення капіталу є доцільним.

ЧТВ проекту становить 2195644,56 грн.

Одним з перспективних напрямків покращення інноваційної діяльності, що пропонується впровадити у ТОВ “Крона”, є виробництво овочевих соків, які користуються стабільним попитом на ринку. Очікувані фінансово-економічні результати підприємства від реалізації гарбузово-яблучного соку наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Прогнозовані фінансово-економічні показники від реалізації гарбузово-яблучного соку для ТОВ “Крона” у 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації продукції	765,2	968,4	968,4	968,4
ПДВ	127,5	161,4	161,4	161,4
Чистий дохід від реалізації послуг	637,7	807,0	807,0	807,0
Повна собівартість продукції	554,8	672,0	672,0	672,0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	82,9	135,0	135,0	135,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	19,1	31,1	31,1	31,1
Чистий прибуток	63,8	103,9	103,9	103,9

Проведено розрахунки чистої теперішньої вартості (ЧТВ) при розгляді питання впровадження для даного виробництва. Оскільки  $ЧТВ = 156,5$  тис. грн.  $> 0$ , то інноваційний проект може бути прийнятим. Індекс прибутковості становить 2,04. Початкові інвестиції будуть відшкодовані за 1 рік і 10 місяців.

Комплекс логістики є складовою частиною комплексу маркетингу, тому значення логістики в межах маркетингу повністю очевидне в практичній

діяльності підприємства. У стратегію маркетингу повинна бути інтегрована ефективна стратегія логістики. Більше того, стратегія маркетингу без урахування стратегії логістики, яка сприяє досягненню максимальної пристосованості підприємства до нестабільної ринкової ситуації з найменшими витратами, підвищенню ринкової частки й отриманню переваг перед конкурентами, нереальна.

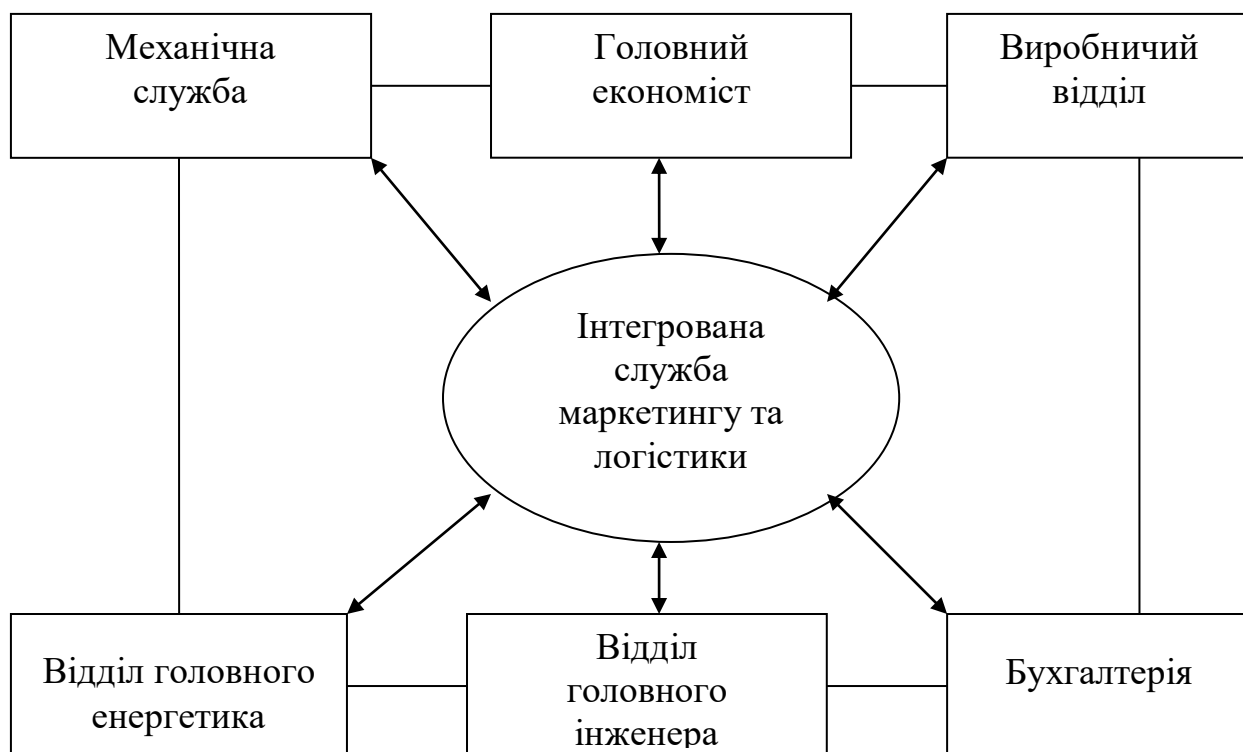


Рис. 2. Пропонована схема інтеграції маркетингу та логістики у ТОВ “Крона”

У четвертому розділі “Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях” розкрито сутність системи управління охороною праці на підприємстві та описано заходи щодо попередження виробничого травматизму і професійної захворюваності на підприємствах галузі.

У п’ятому розділі “Екологія” розглянуто екологічні проблеми та подані пропозиції щодо покращення природоохоронної діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено формування системи інноваційного менеджменту підприємства. 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. Здійснений аналіз основних фінансово-господарських показників

діяльності ТОВ «Крона» - підприємства плодоовочеконсервної галузі, що знаходиться у с. Жуків Бережанського району Тернопільської області.

Під час дослідження було виявлено, що на підприємстві добре налагоджені вертикальні та горизонтальні комунікації, переважає формальний стиль спілкування. Для швидшої передачі необхідної інформації існує внутріфірмова мережа, адаптована під потреби та специфіку роботи підприємства. Система комунікацій відповідає високому рівню. Отже, попри добре налагоджені комунікаційні зв'язки на підприємстві, існує суттєвий недолік в організації управління – нечітка структуризація обов'язків функціональних керівників, в результаті чого одні з них є перевантажені, інші недовантажені роботою.

Підприємством на сьогоднішній день випускається 25 найменувань продукції. Асортимент продукції, що виготовляється, погоджений з головним санітарним лікарем району. М'ясні консерви виготовляються згідно нормативно-технічної документації. На виготовлену продукцію виробляються: сертифікати відповідності, експертні висновки, гігієнічні висновки, ветеринарні свідоцтва. Основою м'ясних консерв є м'ясна сировина (яловичина, печінка, серце, язика) та жир. Кожна партія м'яса та жиру має супровідні документи, які свідчать про їх якість: ветеринарне свідоцтво; якісне посвідчення.

Для покращення системи інноваційного менеджменту нами були запропоновані три проекти: встановлення нового обладнання асептичного консервування, виробництво овочевих соків, подано пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності як складового елемента інноваційного менеджменту. Аналіз показників ефективності використання основних засобів, складу та руху дебіторської заборгованості, показників ліквідності та платоспроможності, результатів фінансово-господарської діяльності засвідчив про можливість підприємства здійснювати інноваційну діяльність на базі якісного інноваційного менеджменту.

Розрахунки ефективності свідчать про прийнятність проектів і доцільність їхньої реалізації ТОВ «Крона». Управління процесом виробництва повинно організуватись в масштабі підприємства і окремих цехів. Для забезпечення високої якості продукції необхідно, забезпечити постійну взаємодію всіх підрозділів, що є на підприємстві. Таким чином, служби поставки ресурсів і якості, а також майбутні постачальники закладають рівень якості і надійності продукції на етапі проектування. Також важливим є участь постачальників в проектуванні, що дозволяє мати дані про витрати на постачання ресурсів і використовувати потім ці дані для пошуку шляхів зниження цих витрат.

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

### Тези доповідей

1. Кунинець О.Я., Жарковська Ж.І., Федішин І.Б. Інноваційний розвиток як важливий важіль зростання вітчизняних підприємств у сучасних умовах / «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування»: матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка (Тернопіль, 28 березня 2019 року) / МОН України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: 2019. – С.32-34

2. Кунинець О.Я., Жарковська Ж.І., Федішин І.Б. Визначення основних напрямків стимулювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах трансформаційних перетворень / Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 16-17 травня 2019 року. — Т. : ТНТУ, 2019. — С. 173–174. — (Управління та адміністрування, економіка).

### АНОТАЦІЯ

**Кунинець О.Я.** Дослідження системи інноваційного менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ “Крона”.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “Магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент”, спеціалізація “Управління інноваційною діяльністю”. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2019.

У магістерській роботі проведено дослідження терміну «інновація», проаналізовано наукові праці українських економістів щодо інноваційної активності підприємств сільськогосподарського сектору. Подано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ “Крона”, проаналізовано фінансово-господарські показники даного підприємства, запропоновано та обґрунтовано заходи щодо покращення інноваційного менеджменту, зокрема запропоновано та проведено оцінку доцільності встановлення нового обладнання асептичного консервування, виробництва овочевих соків, подано пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності як складового елемента інноваційного менеджменту.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний менеджмент, інноваційний проект, асептичне консервування, сільське господарство.

## SUMMARY

O. Kuninets. Research of the system of innovative management of the enterprise, on the example of LLC "Krona".

Master's Degree in obtaining a Master's degree qualification in the specialty 073 "Management", specialization "Management of innovation activity". Ternopil Ivan Pulyuy National Technical University. - Ternopil, 2019.

In the master's thesis the term "innovation" was researched, the scientific works of Ukrainian economists were analyzed regarding the innovation activity of the enterprises of the agricultural sector. The general description of financial and economic activity of LLC "Krona" was given, the financial and economic indicators of this enterprise were analyzed, measures for innovation management improving were offered, the estimation of expediency of installation of new equipment of aseptic preservation, production of vegetable juices was offered and suggestions for improving marketing activities as a component of innovative management were presented.

Keywords: innovation, innovative management, innovative project, aseptic preservation, agriculture.