

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ СУЧАСНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «магістр»  
2 курсу денної форми навчання  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
**ЗАСТАВНОЇ Ірини Юріївни**

**Науковий керівник**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри менеджменту  
**МИХАЛІЦЬКА Наталія Ярославівна**

**Рецензент**

Доктор економічних наук, професор  
**ЛЕВКІВ Галина Ярославівна**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту,

---

(підпис)

(Прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Заставна І.Ю. Управління інноваційними проєктами сучасних підприємств. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні аспекти управління інноваційним проєктом» досліджено економічну сутність та визначення інноваційного проєкту, обґрунтовано наукові підходи до розробки інноваційного проєкту, ідентифіковано особливості використання інноваційних проєктів на вітчизняному ринку.

У другому розділі «Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «ФХ Сервіс» проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено загальну характеристику та рівень інноваційної діяльності підприємства.

У третьому розділі «Впровадження інноваційного проєкту та аналіз ефективності його використання у ТОВ «ФХ Сервіс» проведено розрахунок економічної ефективності впровадження інноваційного проєкту запропонованих заходів.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* інноваційний проєкт, інноваційна діяльність, управління інноваційним проєктом, економічна оцінка, ефективність інноваційного проєкту.

## ANNOTATION

Zastavna I. Management of innovative projects of modern enterprises. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2022.

In the first section of the qualification work «Theoretical aspects of innovation project management», the economic essence and definition of an innovation project were investigated, scientific approaches to the development of an innovation project were substantiated, and the features of the use of innovation projects in the domestic market were identified.

In the second chapter, «Evaluation of innovative activity of FH «Service», the organizational and economic characteristics of the enterprise were carried out, the general characteristics and level of innovative activity of the enterprise were carried out.

In the third section «Implementation of the innovative project and analysis of the efficiency of its use by FH «Service» the calculation of the economic efficiency of the implementation of the innovative project of the proposed measures was carried out. Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* innovative project, innovative activity, management of innovative project, economic assessment, efficiency of innovative project.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....		5
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1.	Економічна сутність та визначення інноваційного проєкту.....	7
1.2.	Наукові підходи до розробки інноваційного проєкту..	11
1.3.	Особливості використання інноваційних проєктів на вітчизняному ринку.....	16
	Висновки до першого розділу.....	20
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФХ СЕРВІС»</b> .....	22
2.1.	Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	22
2.2.	Загальна характеристика інноваційної діяльності.....	31
2.3.	Оцінка інноваційної діяльності підприємства.....	30
	Висновки до другого розділу.....	41
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ТОВ «ФХ СЕРВІС»</b>	42
3.1.	Розробка інноваційного проєкту ТОВ «ФХ Сервіс».....	42
3.2.	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо впровадження інноваційного проєкту... Висновки до третього розділу.....	48 50
<b>ВИСНОВКИ</b> .....		52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....		55
<b>ДОДАТКИ</b> .....		58

## ВСТУП

Актуальність управління інноваційним проектом полягає перш за все в тому, що більшість сучасних підприємств в процесі здійснення своєї діяльності передбачають використання промислових проектів, які як правило створюють нові різновиди продукції. Рішення про подальше постійне виготовлення новоствореного продукту перш за все детально обговорюється керівництвом підприємства, яке використовує для цього весь спектр необхідної інформації, що безпосередньо окреслює етапи створення продукту та виокремлення умов його подальшої реалізації.

Також слід зауважити, що на створення нового різновиду продукції, керівництво покладає не тільки час та зусилля, але й інвестує власні кошти чи кошти інвесторів. Тому перш за все необхідно спланувати, щоб дана продукція викликала неабиякий ажіотаж на вітчизняному ринку, який послугує залученню більшого потоку грошових коштів і принесе бажаний результат обом сторонам, як керівництву так і інвесторам.

Дана тематика була висвітлена в багатьох працях відомих вітчизняних та іноземних науковців, до яких було виокремлено: С. Бабінська, О. Лозовський, Т. Янковець, Й. Шумпетер, Т. Дудар, В. Мельниченко, І. Федішин, Н. Подольчак, З. Юринець, І. Сидорчук та інші.

*Мета даної кваліфікаційної роботи* полягає в дослідженні організації управління інноваційним проектом сучасних підприємств.

*Для забезпечення даної мети в кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:*

- дослідити економічну сутність інноваційного проекту;
- визначити наукові підходи до розробки інноваційного проекту;
- виокремити особливості використання інноваційних проектах на вітчизняному ринку;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства;
- провести загальну характеристику та оцінити рівень інноваційної

діяльності підприємства;

- розробити інноваційний проєкт на ТОВ «ФХ Сервіс»;
- оцінити економічну ефективність впровадження інноваційного проєкту.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи* є процес управління інноваційним проєктом ТОВ «ФХ Сервіс».

*Предметом даного дослідження* є виокремлення теоретичної та практичної інформації щодо управління інноваційним проєктом.

*Методи дослідження.* В процесі написання роботи було використано наступні методи дослідження: метод аналізу та синтезу (для розкриття інформації за даною темою), фінансовий аналіз (для визначення фінансового стану підприємства), графічний метод (для деталізованого відображення табличного матеріалу).

*Теоретичною базою дослідження* є законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, які регламентують інноваційну діяльність підприємства.

*Інформаційною базою* для написання роботи послуговували друковані та електронні наукові видання вітчизняних та іноземних вчених, журнали, фінансова звітність ТОВ «ФХ Сервіс» за період 2019-2021 рр.

*Структура кваліфікаційної роботи* складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінці. Робота містить 17 рисунків, 7 таблиць, список літератури 40 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ**

### **1.1 Економічна сутність та визначення інноваційного проєкту**

В наш час до головного пріоритету на шляху розвитку більшості українських підприємств залишається покрокове застосування інноваційних ідей до їх операційної діяльності. Проте слід зауважити, що кожне таке поступове впровадження в обов'язковому порядку підпорядкується ряду вимог, які діють на сучасному ринку збуту.

Створюючи інноваційні проєкти від початку їх створення до моменту їх впровадження у виробництво та збут передбачає досить тривалий процес, до якого залучаються значні трудові і матеріальні затрати, проте така характерність також виступає, як основна можливість підприємств, які бажають підвищити свій конкурентоспроможний рівень.

В умовах сьогодення під терміном «інновації» розуміють ряд ефективних засобів, які дають підприємству можливість вижити в конкурентних умовах, адже завдяки інвестиціям можна в повній мірі задовольнити ряд головних потреб і в деякій мірі знизити рівень собівартості інноваційної продукції, а також в подальшому таке інвестування зможе підвищити загальне положення підприємства та надасть йому інші конкурентні переваги.

Необхідно також зазначити, що не дивлячись на досконалу організацію праці на підприємстві, в нього немає можливості в повній мірі зберегти за собою конкурентну позицію, адже для нього теж залишається важливий фактор йти в ногу із часом і постійно вводити у свою виробничу діяльність щоразу нові зміни. Тож як підсумок необхідно зазначити, що для задоволення вищенаведеної вимоги, більшість вітчизняних підприємств спрямовують свою діяльність в інноваційному напрямі, завдяки якому виникне можливість не тільки покращити фінансове положення підприємства, але й виникне можливість

розширити кваліфікаційні вміння працівників.

Вивчаючи ряд наукових джерел, було досліджено, що «інноваційний проект» більшість науковців вважають базою здійснення інноваційної діяльності, тож в ході даного дослідження доцільно надати характеристику визначення даного терміну виходячи із трактувань відомих іноземних та вітчизняних науковців. (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність» [5]	Інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції
Дудар Т., Мельниченко В. [6]	Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних завдань, що є комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації з кошторисними розрахунками та розрахунками ефективності, які забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми) інноваційного характеру упродовж певного часу
Кушнір І. [2]	Інноваційний проект – це комплекс взаємообумовлених і взаємозв'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей
Первушин В. [3]	Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і засобів їх досягнення, що є комплексом науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних і інших заходів, відповідним чином організованих (пов'язаних) по ресурсах.

## Продовження табл.1.1

Федишин І.[1]	Інноваційний проект – це складна система взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на створення або впровадження окремого інноваційного продукту.
Черленяк І. [4]	Інноваційний проект – намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і приурочений до певного часу комплекс робіт та заходів щодо створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів із зазначенням виконавців, використовуваних ресурсів і їх джерел

Виходячи з даної таблиці було зауважено, що інноваційний проект вважається як ідея, інновація, процес, зміна, результат.

Наступним етапом даного дослідження стало виокремлення основних характеристик інноваційного проекту (рис.1.1).

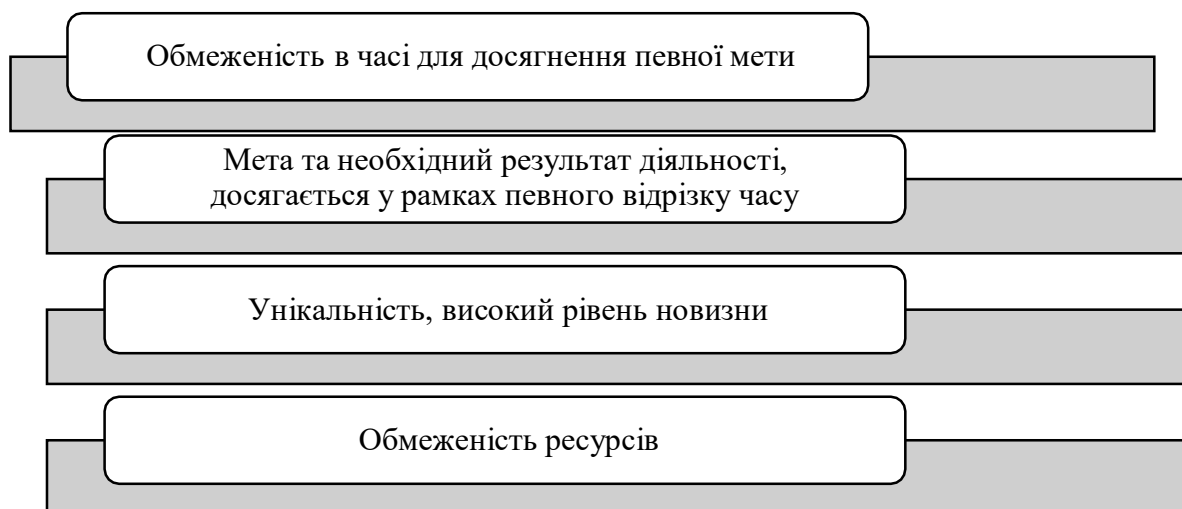


Рис.1.1 Основні характеристики інноваційного проекту

Отже, виходячи з даного рисунку видно, що проект можна вважати інноваційним виключно через дотримання вищезазначених характеристик, які необхідно дотримуватися в певній послідовності. Інноваційні проекти розробляють для підвищення конкурентоспроможності підприємства та надання якісних послуг, які користуються попитом. Інноваційні проекти дещо схожі один на одного, хоча й мають суттєві відмінності.



Для правильного їх розмежування вітчизняні науковці виконали розподіл інноваційних проектів за чіткими класифікаційними ознаками. (рис.1.2)

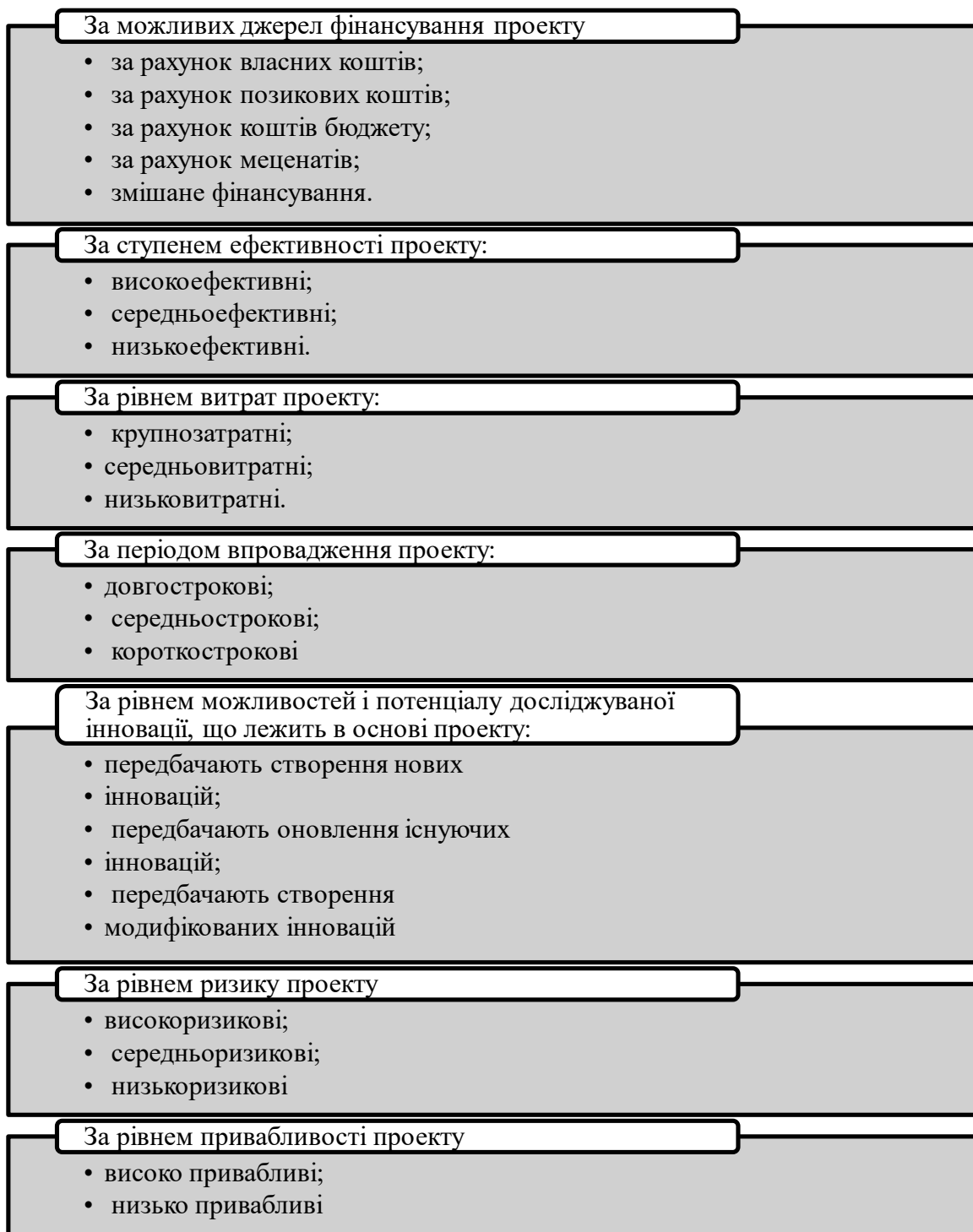


Рис.1.2 Класифікація інноваційних проектів

Схожість полягає в тому, що порядок, визначення мети, завдання, виконавців та сам процес розробки інноваційного проекту будується на

технології управління інноваційною діяльністю.

Виходячи з даного рисунку було зауважено, що окрім розмежування за класифікаційними ознаками для інноваційних проектів такі властивості (рис.1.3).

Властивості інноваційного проекту	Нестационарність проекту, яка полягає в постійній і безперервній зміні всіх параметрів процесу, починаючи від зародження ідеї в рамках досліджуваного проекту і закінчуючи процесом впровадження інновацій у виробництво [7]
	Структура проекту – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту [1]
	Обмеженість інноваційного проекту, сенс якої полягає в розмежуванні інноваційного процесу з процесами наукового характеру, а також виробничого характеру, і дані розмежування можуть носити системний характер [7]

Рис.1.3. Властивості інноваційного проекту

Процес створення і реалізації інноваційного проекту завжди визначено системою дій, які пов'язані із появою новоствореної продукції на підприємстві, а правильне визначення властивостей інноваційного проекту дасть змогу чітко окреслити ряд вимог, які будуть потрібні під час створення нового різновиду продукції.

## 1.2. Наукові підходи до розробки інноваційного проекту

Будь-яка інноваційна діяльність не здатна виконуватись в обмеженому просторі, адже навколишнє середовище щодня вносить свої знані корективи. До прикладу за рахунок коливання економічного стану нашої країни більшість

інноваційних проектів можуть визнатись не доцільними і вкладання буде не вигідним. Окрім зовнішніх чинників, на даний різновид діяльності впливає також ряд внутрішніх чинників, таких як готовність персоналу підприємства виконувати нові різновиди робіт, що пов'язані з виготовленням і реалізацією новоствореної продукції, наявність на підприємстві необхідного оснащення.

Для виробника і покупця існує різна ефективність витрат на інноваційну діяльність. Для покупця економічну ефективність можна визначити за допомогою проведення порівняння понесених витрат і можливого рівня одержаної вигоди, яку він одержує до впровадження інновацій і після, а для виробника таке порівняння буде полягати у співставленні понесених витрат на виготовлення продукції до моменту впровадження інновацій і після [46].

В процесі даного дослідження визначено, що показники ефективності інноваційних проектів можна класифікувати таким чином (рис.1.3).

За видом	абсолютні, визначувані як різницю між вартісними оцінками результатів і витратами, пов'язаними з реалізацією проекту
	відносні, визначувані як відношення вартісних оцінок результатів проекту до сукупних витрат на їх отримання
	тимчасові, якими оцінюється період окупності інвестиційних витрат
За методом зіставлення різночасних грошових витрат і результатів	статичні, в яких грошові потоки, що виникають в різні моменти часу, оцінюються як рівноцінні
	динамічні, в яких грошові потоки, викликані реалізацією проекту, наводяться до єдиного моменту часу за допомогою їх дисконтування, що забезпечує порівнянність різночасних грошових потоків

Рис.1.4 Класифікація показників ефективності інноваційних проектів [11].

Саме тому перед прийняттям рішення щодо використання того чи іншого інноваційного проекту, керівництво підприємства деталізовано оцінює кожен фактор і лише потім визначається із вибором проекту. Для здійснення розрахунків на підприємстві можуть використовувати показників, які

характеризують витрати на виготовлення продукції, термін окупності інноваційного проєкту, рівень рентабельності, норма прибутку на інвестований капітал і т.п.

В процесі вивчення наукової літератури визначили, що використовують такі основні методи оцінки інноваційних проєктів (рис.1.4).

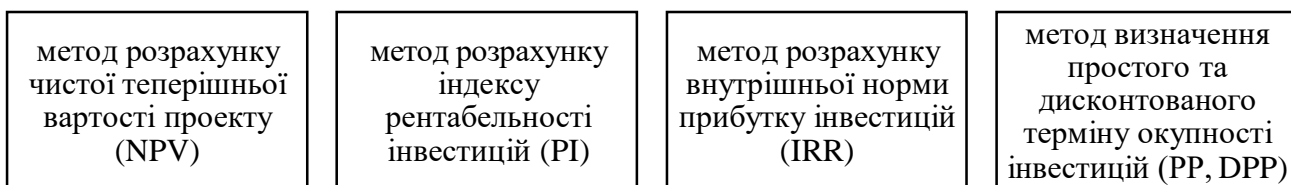


Рис.1.4. Методи оцінки інноваційних проєктів [11].

Методи оцінки передбачають використання показників, які розраховуються тільки для окремого методу. Для того, щоб чітко зрозуміти відмінність показників, розглянемо показники більш детально вираженні.

#### 1. Чистий дисконтований дохід – Net Present Value (NPV).

Цей метод передбачає зіставлення дисконтованої вартості грошових потоків (інвестування), які буде генеровано на підприємстві протягом прогнозованого періоду. Метод «чистого дисконтованого доходу» націлюється на визначення реального рівня прибутку, який підприємство зможе одержати в результаті реалізації новоствореної продукції. Для того, щоб здійснити такий розрахунок використовують формулу 1.1. [36]:

$$NPV = \sum (D_t - B_t) / (1 + r)^t, \dots\dots\dots(1.1)$$

де,  $D_t$  та  $B_t$  - надходження грошових коштів (поточні доходи) та вкладення грошових коштів (поточні витрати) в рік  $t$ , грн./рік;

$t$  - поточний рік виконання проєкту;

$T$  - останній рік виконання проєкту;

$r$  - ставка дисконту, 1/рік.

Основною перевагою даного розрахунку є те, що всі розрахунки проводять виключно за рахунок грошових потоків, не беручи до уваги чистий дохід. Окрім цього, рівень ефективності головного проекту можна також оцінити за рахунок підсумку NPV і його окремих проектів. Така властивість досить важлива, адже дає можливість використати NPV як основний критерій під час аналізу проекту.

Якщо:  $NPV > 0$ , то інноваційний проект необхідно прийняти;  $NPV < 0$ , то даний проект буде відкинuto;  $NPV = 0$ , то даний проект буде вважатись ні прибутковим ні збитковим. Позитивна величина NPV буде визначати, як ростиме вартість вкладень від інвесторів в ході збуту інноваційного проекту [46]. Тож необхідно зазначити, що на підприємстві буде обрано той інноваційний проект, величина NPV якого буде найвищою [37].

Дохід на одиницю вкладених коштів. Це виникає в тому випадку, коли інвестор вкладає у інноваційний проект і не планує більше жодних вливань грошових потоків. Для визначення такого індексу використовують формулу 1.2:

$$PI = [ \sum D_t \frac{1}{(1+r)^t} ] / B_t \frac{1}{(1+r)^t} \quad (1.2)$$

Індекс рентабельності інвестицій напряму пов'язаний із показником NPV, а саме: за умови додатнього значення NPV,  $PI > 1$ , і навпаки. Отже, коли  $PI > 1$ , то такий проект буду вважати, а коли  $PI < 1$  – неефективним. Індекс, який дорівнювати 1, відповідатиме нульовій чистій поточній вартості.

Якщо порівняти даний показник із показником NPV, було зауважено, що рентабельність інвестиції буде вважатись відносним показником, тобто даний показник вказує на ефективність вкладень, іншими словами кажучи можна буде простежити за рахунок даного показника настільки вкладені інвестором кошти в даний інноваційний проект, зможуть принести йому бажаний рівень прибутку. Тож такий індекс зазвичай використовують для обрахунку на початку прийняття рішень, щоб інвестор мав змогу в повній мірі оцінити кожен проект і зміг обрати для себе найбільш оптимальний. Як результат, слід відзначити, що кожен інвестор буде обирати саме той інноваційний проект, який принесе йому найбільший

рівень прибутку, тобто буде найвища ефективність інвестиційних вкладень [15].

Внутрішня норма прибутковості – Internal rate of return (IRR) характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проекту й вимірюється величиною дисконтної ставки, за якої приведена вартість грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту дорівнює приведеній вартості інвестицій, тобто внутрішня норма прибутку є ставкою дисконту, за якої чистий приведений дохід від інвестиційного проекту дорівнює нулю [22].

Для розрахунку даного показника використовують формулу 1.3:

$$\sum(D_t - B_t) / (1+r) = 0 \quad (1.3)$$

Для розрахунку IRR використовують метод послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. За умови використання При IRR можуть виникнути наступні труднощі:

- не можна в повній мірі зробити однозначну оцінку IRR проектів, у яких зміна значення NPV відбувається більше одного разу;
- в ході аналізу різноманітних інноваційних проектів показник IRR не кожного разу буде узгоджено з NPV;
- використання IRR неможливе під час обирання альтернативних проектів відмінного масштабу, різної тривалості та різних часових проміжків. Термін окупності – «Pay Back Period» (PP) – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний дохід від проекту стає позитивним і залишається таким. Якщо прибуток буде розподілятися рівномірно по роках, то необхідно використати формулу 1.4:

$$PP = \sum_t \frac{IC_t}{P_{tt}}, \quad (1.4)$$

де, IC,<sub>t</sub> – капітальні витрати;

P<sub>tt</sub> – щорічний прибуток від капіталу.

Даний різновид розрахунку вважається найбільш поширеним, внаслідок легкості проведення розрахунків, адже саме ця методика не передбачає жодного процесу дисконтування грошових надходжень [36].

Також слід зауважити, що даний критерій має і свій недолік – не враховано часовий проміжок, за який інвестор зможе одержати бажаний прибуток, а це досить важливий фактор, який кожен інвестор зазвичай ставить на перший план під час вибору того чи іншого інвестиційного проєкту [16].

### **1.3. Особливості використання інноваційних проєктів на вітчизняному ринку**

Нинішній стан національної інноваційної системи в Україні перебуває на етапі постійного пошуку нових інноваційних проєктів, які були б найбільш оптимальними для нашої країни, а також відбувається постійне усунення ряду недоліків, які виникають на фоні здійснення господарського процесу [17].

На сучасному етапі, економіка нашої країни перебуває на етапі трансформацій, а вітчизняні підприємства все частіше в ході здійснення своєї операційної діяльності прибігають до широкого використання інноваційних проєктів. Таке широке розповсюдження зовсім не є дивним, адже аналізуючи досвід іноземних підприємств, стало помітно, що вони вже давно ввели інноваційну діяльність в свою практику і не збираються її відсувати на другий план, адже саме вона дає змогу не тільки всебічно розвинути і не стояти на місці, а й виводить підприємство на новий конкурентоспроможний рівень.

У нашій країні використання інноваційних проєктів в першу чергу спрямовані на покупців (споживачів), яких інвестор детально аналізує під час вибору проєкту. Поточна ситуація говорить про те, що на сучасному етапі економіка нашої країни потребує масового введення новітніх технологій, які можна переймати не тільки з іноземного досвіду, але й залучати для цього напрацювання вітчизняних фахівців, які в жодній мірі не уступають своїм іноземним колегам [18].

Сучасні вітчизняні наукові досягнення можна рахувати фундаментом економічного зростання нашої країни, який безпосередньо має вплив не тільки на добробут вітчизняних підприємців, але й на нормальне життя всього населення [19, 47]. Сучасна економіка вибудовується на інноваційних досягненнях і надбаннях науковців і як результат починає здобувати все більшої стратегічної значущості [38].

Нинішній економічний стан нашої країни можна охарактеризувати, як крану з низьким рівнем використання інновацій, і це навіть не дивлячись на великий науковий потенціал, який є в арсеналі нашої держави. Така тенденція була простежена протягом останніх років і пояснюється в першу чергу тим, що в країні висока політична та економічна нестабільність яка і стає перепорою на даному шляху. В нашій країні близько шістдесят відсотків інноваційних проектів розроблені підприємствами 3 і 4 технологічних укладів, в той час як у європейських країнах такі інвестиції надаються в 5 і 6 технологічні уклади (близько дев'яности відсотків).

В Україні за останні роки відбувається масове скорочення інноваційного потенціалу, тобто більшість обдарованих науковців намагається покинути нашу країну і знайти власне визнання вже за кордоном, тож аналізуючи статистичні дані нами було помічено, що таких осіб наразі складає близько 133 тисяч осіб в 2020 році і 60 тисяч осіб в 2021 році.

Стосовно наукоємності ВВП, то цей показник в минулому році становив 0,45%, а кількість вітчизняних підприємств, які займаються інноваційною діяльністю в 2021 році було 9% із загального числа промислових підприємств. [17]. На наш погляд, така негативна тенденція може пояснюватись нестабільним політичним становищем, військовими діями та епідеміологічною ситуацією. Більшість вітчизняних промислових підприємств почали перебудовуватись на збільшено кількість інноваційних проектів [39].

Для того, щоб більш детально оцінити нинішній стан інноваційної діяльності в Україні, нами було проведено аналіз за останні 2019-2021 рр. (рис.1.5).



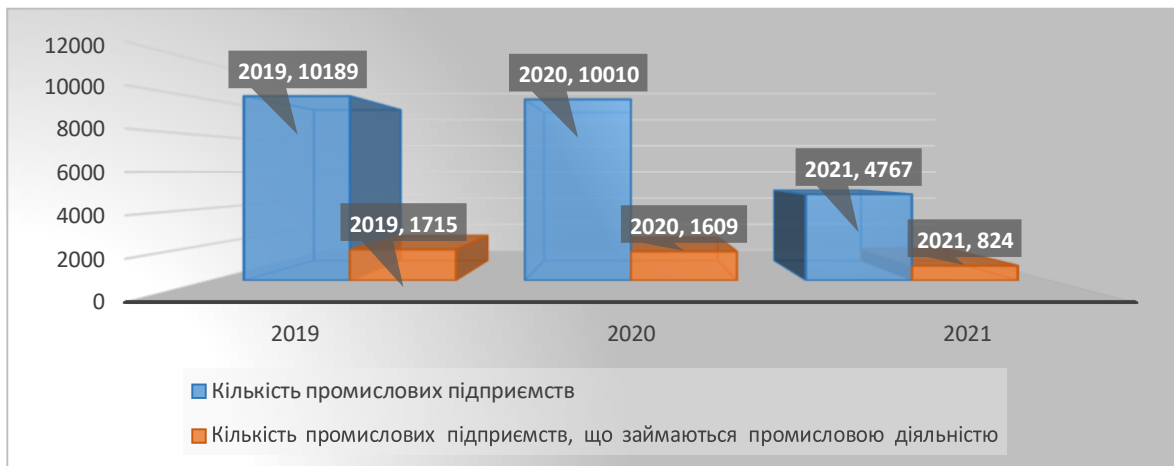


Рис.1.5 Аналіз промислових підприємств за 2019-2021 рр. [18].

З рисунку видно, що кількість вітчизняних підприємств, що займаються інноваційною діяльністю значно знизилось, а саме на 106 і 785 тисяч підприємств в 2020 і 2021 роках відповідно. Проаналізовано інноваційну діяльність вітчизняних підприємств (рис.1.6).

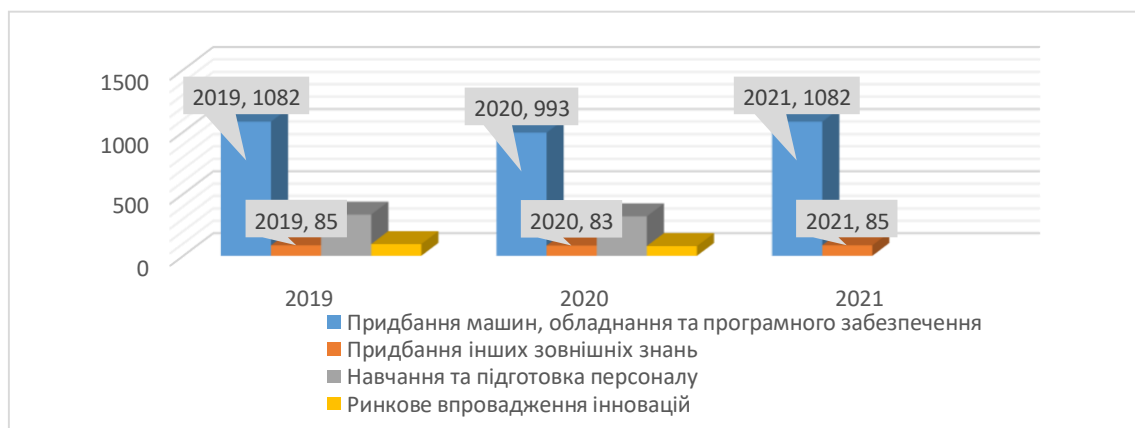


Рис.1.6 Інноваційна діяльність вітчизняних підприємств за 2019-2021 рр. [18]

З рисунку видно, що динаміка інноваційної діяльності в 2021 році була найгіршою за аналізований період. Така тенденція в першу чергу пояснюється нестабільною епідеміологічною ситуацією та військовими діями.

Важливим етапом дослідження є виокремлення інформації про загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності (рис.1.7).

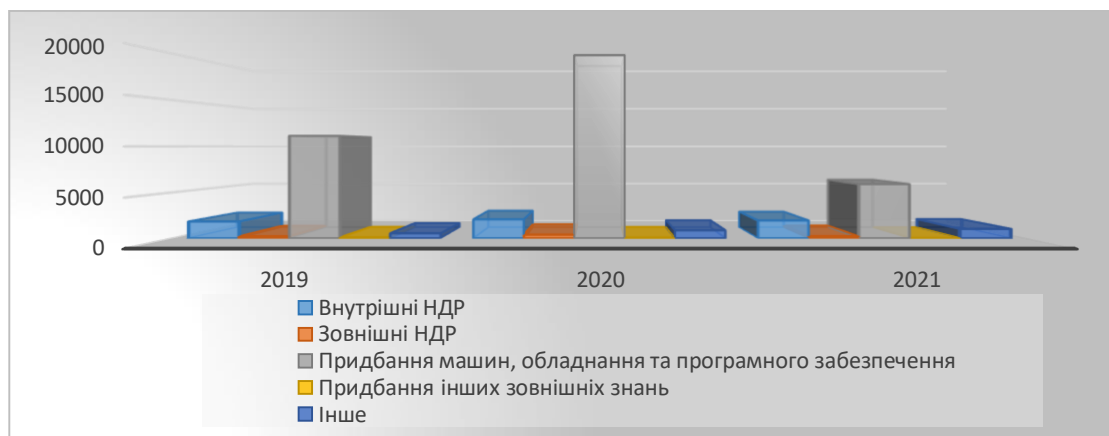


Рис.1.7. Напрями інноваційної діяльності вітчизняних підприємств за 2019-2021 рр. [18].

Проаналізувавши показники інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, проаналізуємо чинники, які перешкоджають розвитку інноваційних проєктів в Україні (рис.1.8) [49].

Чинники, що перешкоджають інноваційному розвитку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• неефективне використання коштів на інновації, адже часто має місце спрямування інноваційних коштів на проєкти, які не мають інноваційного характеру</li> <li>• відтік з України кваліфікованих наукових та технічних кадрів, занепад багатьох наукових шкіл, стрімка деградація матеріально-технічної бази наукових досліджень, переважне впровадження запозичених технологій не найвищого рівня новизни</li> <li>• відсутність попиту на науково-технічні розробки з боку держави та приватного сектору, низькі обсяги державного замовлення на новітні технології, які щорічно становлять близько 1 % бюджетного фінансування наукової сфери;</li> <li>• недостатня забезпеченість фахівцями у сфері інноваційного бізнесу</li> <li>• слабкий взаємозв'язок науки та бізнесу, що призводить до низького рівня комерціалізації інновацій</li> <li>• відсутність ефективних економічних стимулів до оновлення основних фондів та здійснення інвестицій у розвиток інноваційного потенціалу</li> <li>• непослідовність дій держави щодо підтримки суб'єктів інноваційної діяльності</li> </ul>

Рис.1.8. Чинники, які перешкоджають інноваційному розвитку

Отже, з рисунку видно, що у 2021 році вітчизняні підприємства зменшили свою інноваційну діяльність за всіма напрямками і, як результат, це вплинуло на погіршення загального економічного становища нашої держави в цілому. Внаслідок вищеперерахованих чинників вітчизняні підприємства значно

відстають від своїх іноземних колег, які працюють в даному напрямі, адже до цих пір більшість чинників залишаються на етапі розгляду і потребують подальшого вирішення.

Виходячи із вищенаведеного дослідження, слід зауважити, що в наш час інноваційна діяльність більшості вітчизняних підприємств перебуває на етапі трансформації та потребує значних грошових вкладень, як з боку вітчизняного інвестування, так і за рахунок іноземних вкладень.

### **Висновки до першого розділу**

В останні роки Україна зробила серйозний крок на шляху до інноваційного розвитку, переважно, за рахунок забезпечення системного стимулювання інновацій та технологічного розвитку секторів економіки.

Сьогодні інновації, наукові дослідження, розробки та їх реалізація – це важлива частина політичних амбіцій більшості розвинених країн світу, що розвиваються. Глобальні витрати на інноваційну діяльність продовжують зростати, а частка бізнесу у них зростає. Крім того, актуальність цієї теми також зумовлена прискоренням процесів цифрової трансформації вітчизняної та міжнародної економіки, через що необхідність створення умов для інновацій, інформаційних та комунікаційних технологій збільшується.

Виходячи з цього, стало відомо, що важливим завданням держави є формування національної інноваційної системи, що сприяє інноваційній активності вітчизняних підприємств та підвищенню наукової орієнтації дослідницької діяльності організацій. Розвинені країни досягають конкурентних переваг, переважно, за рахунок впровадження інноваційних технологій, висококваліфікованої робочої сили з творчим мисленням, ефективного використання фінансових коштів, сильних НДР.

Виявлення нових ринкових можливостей легко надається високо інноваційним компаніям. Та з даного дослідження стало відомо, що наразі вони перебувають на етапі становлення і їх операційна діяльність виконується не

зовсім на належному рівні.

Динаміка інноваційної діяльності України вказує на те, що в даний час галузь промисловості не відповідає загальносвітовим стандартам та потребує вкладення прямих інвестиційних ресурсів для впровадження інноваційних проєктів. Саме тому постає необхідність вивчення інновацій на мікрорівні, взявши за основу аналіз діяльності одного з вітчизняних підприємства – ТОВ «ФХ Сервіс».

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФХ СЕРВІС»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «ФХ Сервіс» здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. ТОВ «ФХ Сервіс» - українське сервісне підприємство з технічного обслуговування двигунів.

Асортимент даного підприємства налічує більше 40 видів автомобільних установок, двигунів, турбін, гідравлічних пристроїв, насосів, компресорів за загальним обсягом виробництва.

ТОВ «ФХ Сервіс» забезпечене європейським обладнанням, яке забезпечує сприятливі умови для технічного обслуговування автомобільних установок. Розробкою технологій та пуском якісних автомобільних обладнань займаються виключно фахівці, які пройшли атестацію та вивчення у спеціально визначених освітніх центрах.

Характеризуючи менеджерську структуру даного підприємства, необхідно відмітити, що керівництво даного підприємства досить уважно підходить до вибору своїх співробітників, оцінюючи на початку їхньої роботикваліфікаційні та практичні вміння майбутніх працівників. Стосовно нинішнього кадрового складу підприємства, то безпосередньо ТОВ «ФХ Сервіс» налічується близько 240 осіб.

ТОВ «ФХ Сервіс» має лінійно-функціональну організаційну структуру, власне що дає собою комбінацію лінійної та динамічної структур рис.2.1. (Додаток А). Підприємство використовує комбіновану структуру управління, яка складається із забезпечення ефективного виконання всіх завдань, що покладені на лінійні ланки управління, а також детальна і розгорнута консультація функціональної ланки управління.

Лінійно-функціональна структура – виключно поширена між структур

ієрархічного типу, і до цих пір широко застосовується в усьому світі, функціональні підрозділи делегують повноваження нижчим ланкам, але не всі, а по обмеженому колу питань, які обґрунтовані їх активною спеціалізацією. Їх цілеспрямовано використовувати на підприємствах, що функціонують в досить стабільних зовнішніх умовах, із постійним асортиментом продукції.

Провідними характеристиками комбінованої структури управління є: покращення професійної діяльності найвища виробнича реакція підприємства, побудована на вузькій спеціалізації виготовлення продукції і вузькою кваліфікацією фахівців; скорочення дублювання в функціональних ділянках; вдосконалення координації роботи в функціональних ділянках.

Не звертаючи уваги на широкий спектр використання комбінованої системи управління, в ній присутній ряд деяких незначних дефектів:

- недостатній рівень взаємодії між структурними підрозділами підприємства;
- значне нарощування обсягу роботи начальника фірми і його заступників через потреби узгодження вчинків всіляких функціональних служб; зайве розвинена система взаємодії по вертикалі;
- втрата еластичності у відносинах співробітників апарату управління через використання формальних правил і процедур;
- розмивання розробленої стратегії становлення підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації лише тільки власних локальних цілей і завдань в більшій мірі, ніж за все підприємство в цілому.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «ФХ Сервіс», слід зазначити, що вона містить широкий розмах підпорядкованості і має такі властивості: максимально можлива чисельність підлеглих у 1-го начальника і низька чисельність ієрархій. Перевагами є можливість широко делегувати повноваження, потужна і кваліфікована команда, а недоліками - перевантаженість керівництва рішенням рутинних завдань, труднощі з контролем.

Для визначення прогресивної економічної позиції і ймовірних

можливостей становлення ТОВ «ФХ Сервіс» в рамках формування його економічної стратегії, цілеспрямовано реалізувати комплексну оцінку фінансового стану господарюючого суб'єкта по основних групах характеристик [9]. Для того, щоб дізнатись рівень розвитку підприємства, було використано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, використовуючи дані форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» та № 3 «Звіт про рух грошових коштів» за 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності  
ТОВ «ФХ Сервіс» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Од. вимі ру	2019 Рік	2020 Рік	2021 Рік	Відхилення			
						2020/ 2019 +; -	2020/ 2019 %	2021/ 2020 +; -	2021/ 2020 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	441504	460724	680596	+19220	4,4	+219872	47,7
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	475445	493747	751574	+18302	3,9	+257827	52,2
3.	Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	240	240	240	-	-	-	-
4.	Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн/чол.	34167	42603	53586	+8436	25	+10983	25,8
5.	Фонд оплати праці	тис. грн	1059984	1081824	1427928	+21840	1,02	+346104	1,31
6.	Середньомісячна заробітна плата одного працюючого	тис. грн.	4416,6	4507,6	5949,7	+91	2,1	+1442,1	32
7.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	135123	125821	291562	- 9302	- 6,9	+165741	-6,9
8.	Фондовіддача		3,26	3,66	2,33	+ 0,4	12,27	-1,33	-36,3
9.	Середньорічні залишки об. засобів	тис. грн.	416408	504582	592185	+ 88174	12	+ 87603	10,9

<i>продовження табл. 2.1</i>									
10.	Коефіцієнт обороту	об.	1,06	0,91	1,14	-0,12	-14,2	+0,23	25,3
11.	Тривалість одного обороту	днів	267,86	273,8	218,4	+5,94	2,22	-55,4	-20,2
12.	Валовий прибуток	тис. грн	211775	230077	365998	+ 18302	8,6	+ 13592	59,1
13.	Чистий прибуток	тис. грн	64647	82901	88550	+18254	28,2	+5649	6,81
14.	Рентабельність реалізованої продукції	%	44,54	46,6	48,7	+ 2,06	4,63	+2,1	4,51
15.	Рентабельність продажу	%	47,96	49,94	13,01	+ 1,98	4,13	-36,93	-74
16.	Рентабельність підприємства	%	47,84	65,89	30,37	+18,05	37,7	-35,52	-54

Отже, з таблиці бачимо, що сума валового прибутку мала найвищий показник в 2021, що було на 13592 тис. грн. більше, в порівнянні з 2020 роком, і складає 365998 тис. грн. Відхилення даного показника становить 59,1%. Це позитивний результат. Таке покращення відбулося всупереч значному зростанню собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка в 2021 році збільшилась на 257827 тис. грн, що в відсотковому вираженні становить 52,2%.

Але чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), також помітно підвищився, значні зміни простежуються також за 2021 рік, тоді він становив 680596 тис.грн, що на 219872 тис. грн (або 47,7%) більше ніж в 2020 році. Саме дані зміни, дозволили в 2021 році збільшити валовий прибуток, тобто загальну суму прибутку отриману підприємством від підприємницької діяльності.

Фінансовим результатом від операційної діяльності є прибуток. В 2021 році даний показник збільшився на 5649 тис. грн і склав тис. грн. Це позитивний результат, такому зростанню, сприяло збільшення валового прибутку на 13592 тис. грн

Середньорічні залишки оборотних засобів підприємства за період 2019-2020 рр. зросли на 88174 тис.грн., або на 12%, а за період 2020-2021 рр. зросли на 87603 тис.грн., або на 10,9%. Зростання оборотних активів в 2019-2021 рр. на підприємстві пояснюють необхідністю поповнення оборотних активів внаслідок



зростання обсягів діяльності.

Вартість основних засобів за період 2019-2020 рр. зменшилась на 9302 тис.грн., або на -6,9%, а за період 2019-2020 рр. – збільшилась на 165741 тис.грн. або на – 31,72%, причиною стало оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Показники фондівіддачі на досліджуваному підприємстві також дещо зросли. На 1 грн. фондів в 2021 році припадало 2,33 грн. чистого доходу (в 2019 - 2020 рр. – 3,26 грн. і 3,66 грн. відповідно). Зростання рівня фондівіддачів 2018-2020 рр. свідчить про підвищення ефективності використання основного капіталу підприємства в 2021 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на підприємстві в 2021 р. зменшився і становив 1,14 - це означає, що за рік оборотні активи здійснили трохи більше ніж 1 оборот. Тривалість обороту оборотних активів становила при цьому 218,4 дні, проти 273,8 днів у 2020 році.

Чисельність всього персоналу була сталою протягом трьох останніх років і становила 240 осіб, проте через збільшення рівня мінімальної заробітної плати фонд оплати праці 2021 року зріс на 1,31 грн., порівняно з 2020 р. і становив 1427928 тис.грн. Також таке зростання було спричинено підвищенням продуктивності праці працівників, яка в 2021 році становила 53586 тис. грн що на 10983 тис.грн (25,8%) більше ніж в 2020 році. Середня заробітна плата на підприємстві на достатньому рівні, про що свідчить зацікавленість робітників в результатах своєї праці.

Рентабельність продажу має тенденцію до зменшення з 47,96% в 2019 році до 13,01% в 2021 році. Зменшення рентабельності продажу свідчить про зменшення здатності підприємства генерувати прибуток від продажу. Рентабельність реалізованої продукції характеризує ефективність витрат на організації торгівлі в мережі, розрахований показник для ТОВ «ФХ Сервіс» свідчить, що в 2021 р. на 1 грн витрат, вкладених у операційну діяльність підприємство отримувало 48,7 % прибутку, проти 44,54 % в 2019 році.

Таким чином ефективність роботи підприємства дещо зросла: збільшилась

рентабельність продукції і оборотність активів також підвищилась, хоча рентабельність продажу дещо знизилась. В результаті проведеного аналізу рентабельності підприємства, можна зробити висновок, про його належну рентабельність, порівняно з іншими підприємствами даної галузі.

Проведемо дослідження систему економічних показників фінансового стану ТОВ «ФХ Сервіс» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

## Показники фінансового стану ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	2019 р.	2020р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., у %
1	2	3	4	5
1. Загальна вартість майна, тис. грн.	616440	692703	703327	1,14
2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	299911	334329	300660	1,00
3. Вартість оборотних активів, тис. грн.	316529	358374	402667	1,27
4. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	126664	117346	121294	0,96
5. Власний капітал, тис. грн.	59422	68641	50716	0,85
6. Залучений капітал, тис. грн.	557018	624062	652611	1,17
7. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	240	240	240	-
8. Фондоозброєність, тис. грн./чол.	77055	86587,88	58610,58	0,76
9. Вартість основних засобів:				
– Первісна	73776	85257	63524	0,86
– Залишкова	68578	55933	51589	0,75
10. Коефіцієнт зносу основних засобів	29,07	34,43	18,5	0,64
11. Матеріаломісткість господарської діяльності	0,97	0,96	0,97	-
12. Трудомісткість господарської діяльності (за ЗП)	0,10	0,13	0,08	-0,02
13. Фондомісткість господарської діяльності	0,2	0,13	0,11	0,56
14. Матеріаловіддача	1,03	1,04	1,03	-
16. Коефіцієнт співвідношення:				
– необоротних і оборотних активів	0,95	0,93	0,75	0,79
– оборотних і необоротних активів	1,06	1,07	1,34	1,26

Отже, проаналізувавши дану інформацію слід зауважити, що дане

підприємство знаходиться на конкурентоспроможному рівні, адже кожен показник щорічно зростає, що досить суттєво впливає на перебіг подальшої роботи ТОВ «ФХ Сервіс». Попри те, що в ТОВ «ФХ Сервіс» і працює невелика кількість осіб, продуктивність від цього аж ніяк не опускається, а навпаки показує хороші результати. Основні засоби теж широко використовуються в ході операційної діяльності, хоча рівень зносу вказує на те, що необхідно в найближчий час оновити застаріле обладнання на нове, або ж якісно модернізувати старе. Проведемо дослідження показників ліквідності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Показники ліквідності ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., (+,-)
1	2	3	4	5	6
1. Загальний коефіцієнт покриття	> 1	3,34	3,69	2,86	-0,48
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	1,12	1,2	1,7	0,58
3. Коефіцієнт незалежної ліквідності	> 0,5	0,09	0,06	0,1	0,1
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1	0	0	-0,1
5. Частка оборотних активів у загальній сумі активів	–	0,51	0,52	0,57	0,06
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	–	0,05	0,09	0,12	0,07

Аналізуючи показники ліквідності, слід зробити висновок, що загальний коефіцієнт покриття підприємства на протязі всього періоду, що аналізується, був на високому рівні і перевищував нормативне значення. Тобто в 2019 р. на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадало 3,34 гривні поточних активів, в 2020 р. – 3,69 грн. а в 2021 р. – 2,86 гривні. Таким чином за досліджуваний період спостерігається збільшення рівня покриття поточними активами короткострокової заборгованості підприємства, хоча в 2021 простежується не різке падіння значення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має значення, вище нормативного, а саме в 2019 році даний показник становив 1,12, в 2020 – 1,2, в 2021 – 1,7. Дане зростання показника, характеризує спроможність підприємства в установлені

терміни розрахуватися за свої короткотермінові боргові зобов'язання.

Щодо значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його значення дещо менше нормативного, адже в 2020 році простежується найгірші результати, які становлять 0,01. Дане зниження вказує на низьку ліквідність підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) також дещо знизився, найменше значення було зафіксовано в 2020 році і становить 0,06, що на 0,03 менше ніж в 2019 році. Даний показник дуже важливий, адже він характеризує фінансову стійкість підприємства і показує наскільки підприємство незалежне від позикового капіталу.

Стосовно частки оборотних активів в загальній кількості активів підприємства, то тут простежується щорічне збільшення даного показника, така сама тенденція простежується і в частці виробничих запасів у складі оборотних активів підприємства.

Проведемо вивчення показників ринкової активності (табл.2.4).

Таблиця 2.4

## Показники ринкової активності ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
1. Статутний капітал, тис. грн.	-	-	-	-
2. Додатковий вкладений капітал, тис.грн.	32568	32745	-	-
3. Інший додатковий капітал, тис. грн.	-	-	-	-
4. Резервний капітал, тис. грн.	-	-	10158	10158
5. Рентабельність статутного капіталу, %	-	-	-	-
6. Рентабельність власного капіталу, %	0,09	0,09	0,07	-0,02

Отже, статутного капіталу на даному підприємстві немає, є лише додатковий капітал та в 2021 році з'явився резервний капітал. Щодо рентабельності власного капіталу то в 2021 році вона дещо зменшилась, це вказує на те, що більша частина капіталу, яким користується даний ТОВ «ФХ Сервіс» це позиковий капітал.

Для більш чіткого розуміння фінансового стану даного підприємства проведемо дослідження показників ділової активності (табл.2.6). З таблиці видно, що кожного року ТОВ «ФХ Сервіс» в результаті операційної діяльності

одержує прибуток, що позитивно характеризує роботу товариства. Продуктивність праці зростає та характеризується тенденцією до збільшення середньорічного виробітку за рахунок зменшення трудомісткості виробничої програми.

Таблиця 2.6

## Показники ділової активності ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
1. Доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	118488	247264	266484	2,25
2. Чистий доход від реалізації продукції, тис. грн.	340298	441504	460724	1,35
3. Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	616440	692703	703327	86887
4. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн. – прибуток – збиток	182999	211775	230077	47078
5. Чистий фінансовий результат, тис. грн. – прибуток – збиток	12598	42922	61224	48626
6. Продуктивність праці (за ЗП), тис. грн./чол.	34167	42603	53586	19419
7. Фонд оплати праці, тис. грн. – річний – місячний	353333 4416,6	36061 4507,6	71396 5949,1	-281937 1532,5
8. Фондовіддача (за чистим доходом)	3,26	3,66	2,33	-0,93
9. Фондомісткість господарської діяльності	0,2	0,13	0,11	-0,09
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,06	0,91	1,14	0,08
11. Тривалість обороту оборотних активів	267,86	273,8	218,4	-49,46

Проведемо аналіз фінансової результативності ТОВ «ФХ Сервіс» за показники ефективності господарської діяльності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

## Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+,-)
1. Рентабельність виробничих витрат, %	5,2	2,8	2,6	-2,6
2. Рентабельність підприємства, %	5,73	6,43	9,08	3,35
3. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	0,91	0,93	0,93	0,02
4. Рентабельність активів, %	0,55	0,64	0,66	0,11

За даними таблиці видно, що показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ФХ Сервіс» перевищують нормативні значення, що позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність ТОВ «ФХ Сервіс». ТОВ «ФХ Сервіс» займає провідні позиції серед своїх конкурентів, маючи при цьому стабільну фінансову подушку, яка підкріплена позиковим капіталом, що за короткий термін може повернути свої зобов'язання перед кредиторами.

## 2.2. Загальна характеристика інноваційної діяльності

В процесі дослідження стало відомо, що ТОВ «ФХ Сервіс» спрямовує свою інноваційну діяльність на постійний пошук нових технологій сервісного обслуговування автотранспорту.

Вся інноваційна діяльність фінансується на даному підприємстві за рахунок власних та запозичених коштів. Охарактеризуємо структуру власного та позикового капіталу (рис.2.1).

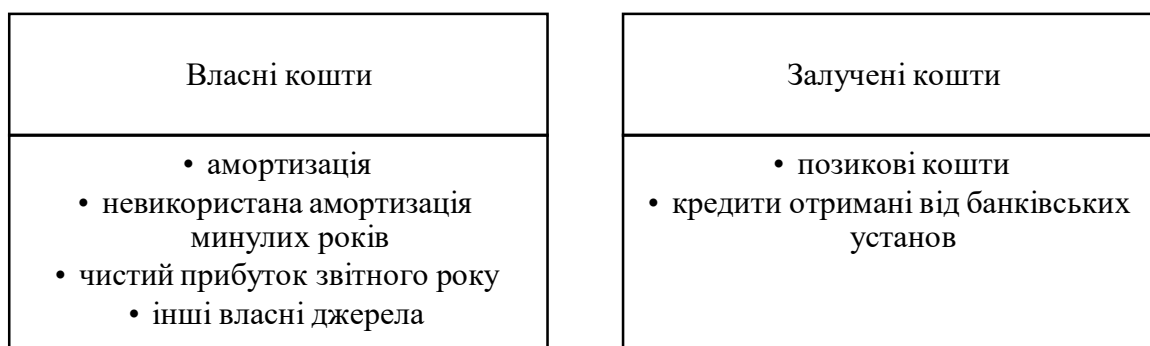


Рис.2.1. Власні та залучені кошти на ТОВ «ФХ

Також було зауважено, що всю інноваційну діяльність товариства вибудовувано на системі таких процесів (рис.2.2).

Процеси управління інноваційною системою	Ініціація інноваційних проєктів. Забезпечує формування переліку інноваційно-інвестиційних проєктів, доцільних для реалізації
	Формування програми інновацій на черговий плановий період. У рамках цього процесу здійснюється вибір проєктів з переліку інноваційноінвестиційних проєктів
	Коригування програми інновацій
	Координація і моніторинг виконання програми. Відноситься до операційного управління, націленого на своєчасне виконання затвердженої програми інновацій
	Формування звітності і аналіз виконання програми. Є регулярним процесом, за результатами якого приймаються рішення, що відносяться як до виконання програми інновацій, так і до необхідності її коригування

Рис.2.2 Процеси управління інноваційною діяльністю на ТОВ «ФХ Сервіс»

Виокремивши інформацію про фінансування інноваційної діяльності на даному підприємстві, наступним етапом дослідження став розрахунок функції бажаності, яку можна розрахувати за формулою 2.1.

$$F = \frac{1}{t} * \sqrt[x]{e}, (2.1)$$

де,  $e$  – основа натурального логарифму;

$x$  – значення показника, що характеризує відмінності рівня інноваційної активності основних напрямів інноваційної діяльності ( $x = 2; 5; 5$ );

$F$  – функція бажаності ( $F \in [0; 1]$ ).

Для того, щоб розрахувати характер здійснення інноваційної діяльності підприємства, необхідно зробити такі розрахунки:

1. Рівень проведення наукового дослідження робіт (формула 2.2).

$$J_{н.д.} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * g_m, (2.2)$$

Розраховані часткові показники, що характеризують рівень науково-дослідної діяльності зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Часткові показники, що характеризують рівень науково-дослідної діяльності

№	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на дослідження й розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,97
2	Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,46
3	Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,6
4	Інтенсивність проведення науково-дослідної діяльності	0,1

2. Рівень технологічної підготовки виробництва: (табл.2.9) (формула 2.3)

$$J_m = \sqrt[n]{\prod_1^i} * q_m, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.9

Часткові показники, що характеризують рівень технологічної діяльності

№	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,93
2	Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,4
3	Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,68
4	Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,19

3. Рівень проектно-конструкторської підготовки виробництва: (табл.2.10) (формула 2.3):



$$J_{nk} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * g_k, \quad (2.3)$$

Таблиця 2.10

№	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,88
2	Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,42
3	Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,6
4	Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	0,18

4. Рівень організаційно-управлінської підготовки: (табл.2.11) (формула 2.4)

$$J_{nk} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * g_k, \quad (2.4)$$

Таблиця 2.11

№	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,77
2	Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,35
3	Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,73
4	Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,16

Провівши вищенаведені розрахунки проаналізуємо показник, який необхідний для характеристики інноваційної активності даного підприємства.

Аналізуючи інноваційну діяльність ТОВ «ФХ Сервіс», слід зауважити, що

даному підприємству характерний середній рівень інноваційної діяльності, на це вказує показник інноваційної діяльності  $J_t = 0,44$ , як на пряму залежить такі показники:

- рівень НДДКР (0.5);
- рівень технологічної діяльності (0,47);
- рівень конструкторської діяльності (0.42);
- рівень організаційно-управлінської діяльності (0,45).

Головний чинник, що гальмує інноваційну діяльність та характеризує інтенсивність проведення науково дослідницької діяльності за кожною групою часткових показників.

Така тенденція підтверджується тим, що більшість коштів, які були одержані від інноваційної діяльності витрачають на науково дослідницьку діяльність, яка в майбутньому, призведе до збільшення прибутку.

Для того, щоб більш чітко простежити інноваційну діяльність даного підприємства необхідно більш детально розрахувати такі показники (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Система індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення  
інноваційної стратегії

Показники оцінки	2019	2020	2021
1. Технічний рівень			
Фондовіддача	3,26	3,66	2,33
Коефіцієнт зносу основних засобів	29,07	34,43	18,5
Фондорентабельність	5,58	6,21	4,41
Коефіцієнт модернізації	0,33	0,73	0,36
2. Інноваційна діяльність			
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції	1,75	1,67	1,65
Обсяг реалізованої інноваційної	180,46	214,86	224,16

продукції на одного працюючого (науко озброєність)			
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	0,5	0,6	0,7
Коефіцієнт прибутковості ІД	0,4	0,4	0,4
Озброєність працівників нематеріальними активами	100,45	105,6	106,8
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	0,3	0,4	0,4
<b>3. Ресурсне забезпечення</b>			
Озброєність працівників нематеріальними активами	18,1	2,1	2,5
Коефіцієнт фондоозброєності праці	329,96	319,97	643,36

Виходячи з даної таблиці слід зауважити, що на даному підприємстві є всі необхідні джерела для ефективного здійснення інноваційної діяльності.

### **2.3. Оцінка інноваційної діяльності підприємства**

У роботі даного підприємства на перший план виходять проблеми негайного реагування на сучасний попит споживачів і використання у виробництві інноваційних послуг, які задовольняють потреби клієнтів сервісного обслуговування автотранспорту. Зокрема, орієнтація ТОВ «ФХ Сервіс» на клієнта та здійснення певних переваг вимагає:

- співвідношення продукції, що випускається, прогресивним технічним характеристикам та дизайну, які повинні бути правильними та виправданими;
- співвідношення зростання міжнародних стандартів якості та надійності;

- наявність виробничих систем, що забезпечують задоволену пружність та мобільність;
- задоволення зростаючих запитів клієнтів та збереження максимально ймовірної наступності.

Забезпечення конкурентних переваги підприємства повинно будуватися як на реагуванні динамічних змін, так і шляхом видозміни власної поведінки. Це може бути виконано за рахунок впровадження інноваційних проєктів, подальшої технічного і технологічного сервісного обслуговування автотранспорту, що вимагає значних витрат часу і джерел фінансування.

Основним завданням підприємства в нових фінансових умовах є результат завдання інноваційного вдосконалення товариства, вироблення його повноваження протистояти негативним ситуаціям. Практика показує, що проблеми, які є в економіці сьогодні, не можуть бути вирішені без утворення механізму, побудованого з урахуванням тез тактичного управління, що забезпечують інноваційний розвиток організації.

У ТОВ «ФХ Сервіс» вже сформовано механізм управління інноваційною діяльністю, яка може допомогти підприємству працювати досить ефективно з максимальними результатами. Для огляду механізму управління інноваційною роботою компанії в першу чергу розглянемо організаційну систему ТОВ «ФХ Сервіс» в розрізі здійснення інноваційної роботи і визначимо основні цілі даного механізму. Важливе значення набувають як питання освоєння передових ринково орієнтованих методів планування, управління, організації та контролю виробничо-господарської та фінансової роботи, а й розробка нових концепцій, розкладів, методів до тактичного огляду і стратегічного управління підприємством за умов ризику і невизначеного навколишнього середовища.

Існує конкретний механізм організації управління діяльністю організації. Товариство надає послуги з монтажу та налагодження конструкцій автомобільних двигунів. Управлінням інноваційною діяльністю здійснює менеджмент фірми, завдання якого є стратегічне проєктування та координація процесів фірми, у процесі реалізації механізму інноваційної роботи.

Основним завданням інженера фірми полягає у координації роботи виробничих підрозділів і вважається головною ланкою в процесі втілення інноваційної роботи, він координує відділ маркетингу на пошук та аналіз інформації щодо визначення провідних трендів і дозволених напрямів розширення інноваційної роботи ТОВ «ФХ Сервіс», у підрозділах з виробництва становить завдання з розробки нових ідей чи запровадження нових технологій, послуг і механізму реалізації функцій товариства. Інженер бере участь у формуванні проектних груп для реалізації програм. Дані групи складаються з керівників програм, що звітують менеджерам і в той же час головному інженеру організації.

Менеджмент програм сформовано з управлінського персоналу, який виконує функції супроводу реалізації програм з виконання заявок покупців або розробки інноваційних проектів, які будуть використані у виробництві продукції.

Адміністративний персонал у реалізації інноваційного механізму роботи займає роль допоміжної структури, сюди входять: бухгалтерія, кабінет менеджера та інші основні підрозділи підприємства. У ТОВ «ФХ Сервіс» існує такий механізм впровадження інноваційної діяльності, яка налічує декілька етапів (рис.2.3).

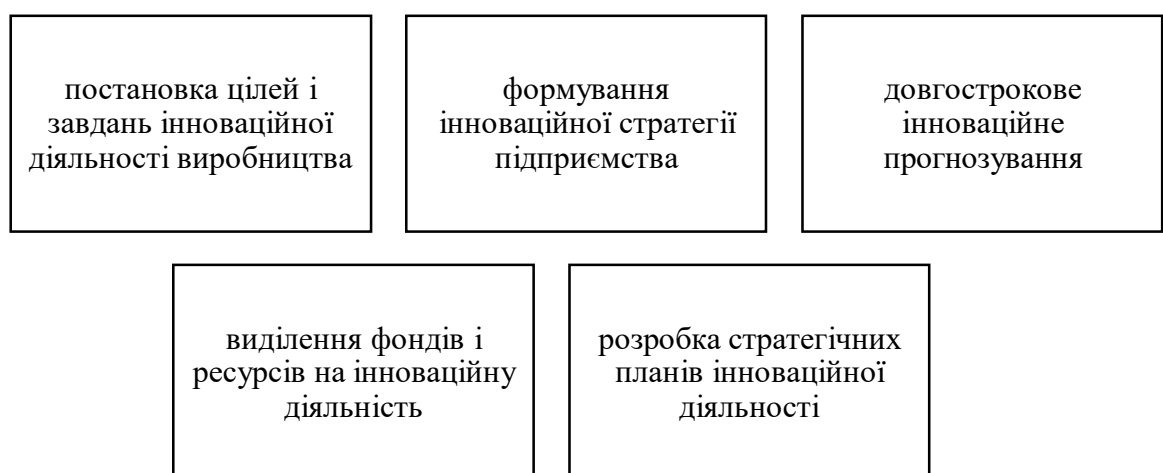


Рис.2.3. Етапи реалізації механізму інноваційної діяльності ТОВ «ФХ Сервіс»

У процесі аналізу механізму управління інноваційною роботою товариства

є визначення та аналіз чинників, які впливають на виконання завдань та досягнення встановлених цілей. Кожен ефективний показник залежить від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, і чим докладніше досліджується їх вплив на значення ефективного показника, тим прогнозованими будуть результати. Звідси завданням в оцінці та прогнозуванні інноваційної діяльності товариства є освоєння та визначення впливу чинників на інноваційну діяльність товариства. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників треба розглядати як рушійна силу механізму управління інноваційним проєктуванням.

На даному етапі сформуємо аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ «ФХ Сервіс» за допомогою PEST –аналізу (рис.2.4).

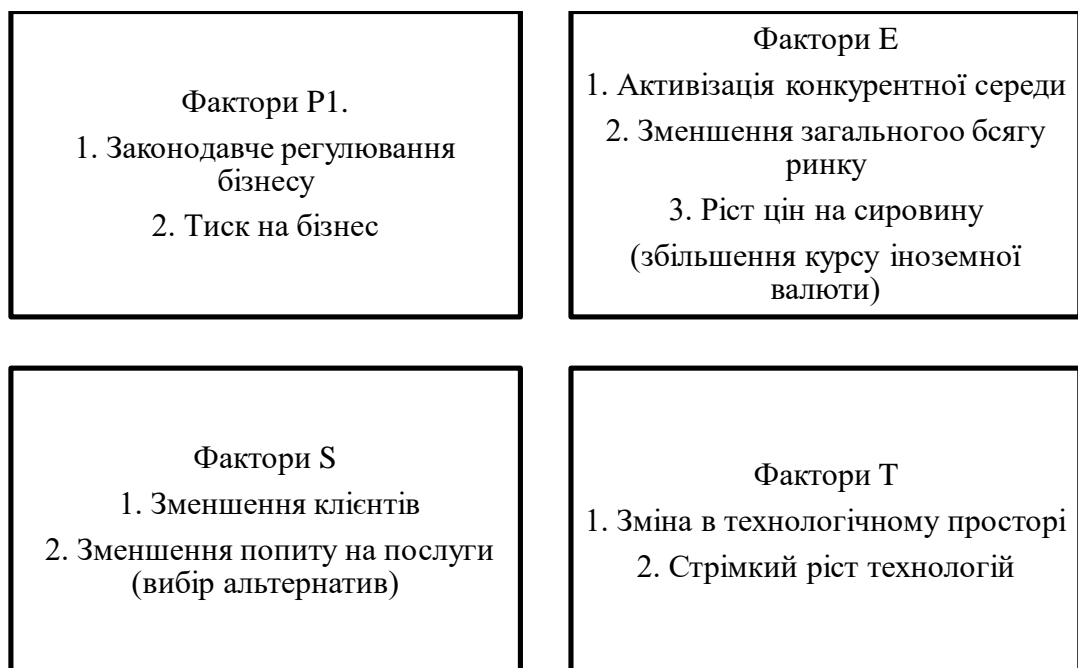


Рис.2.4 Визначення факторів впливу зовнішнього середовища та їх вагомість

З рисунку можна зробити висновок, що основною загрозою для товариства є відсутність цілісної стратегії для забезпечення інноваційної діяльності. Тому, щоб забезпечити довгострокове і безпечне функціонування всієї інноваційної діяльності необхідно розробити ефективну стратегію, потім перевірити її на

досяжність та гнучкість.

Виходячи з вищенаведеного, товариство потребує вдосконалення інноваційної діяльності. Така потреба в першу чергу постає через значний тиск з боку уряду нашої країни, яка за рахунок високого рівня податкових платежів унеможлиблює невеликі підприємства, такі як ТОВ «ФХ Сервіс» вийти на новий конкурентоспроможний рівень, а також іншою перешкодою можна вважати застарілі технології технічного обслуговування, які вже не користуються попитом на вітчизняному ринку збуту і потребують здійсненню позитивних зрушень щодо вдосконалення інноваційної діяльності.

### **Висновки до другого розділу**

В процесі дослідження фінансового стану ТОВ «ФХ Сервіс» видно, що товариство здійснює ефективну операційну діяльність, адже за результатними фінансовою діяльністю протягом трьох останніх років товариство прибуткове.

Проте слід зазначити, що ТОВ «ФХ Сервіс» не може за рахунок власних коштів забезпечити поточні видатки, тому щорічно для покриття витрат воно залучає значну частку позик.

Щодо інноваційної діяльності, то вона також знаходиться лише на початковому етапі, який потребує заходів для покращення загального стану розробити інноваційного проекту, що дасть поштовх до підвищення конкурентоспроможності товариства.

Інноваційна діяльність на ТОВ «ФХ Сервіс» має бути орієнтована насамперед на досягнення головної мети - підвищення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і послуг. ТОВ «ФХ Сервіс» – важлива частина виробничої системи, мета роботи якої полягає в сервісному обслуговуванні автотранспортних засобів.

У сучасних умовах для перспективного розвитку товариства на основі

інновацій доцільно використати ефективний інструментарій, який сприяє формуванню та реалізації інноваційної політики. Дослідження перспектив запровадження інноваційних ідей на ТОВ «ФХ Сервіс», перш за все стосуються питань удосконалення розробки сервісного обладнання для підвищення попиту на ринку послуг автотранспорту.

Заплановані інноваційні перетворення обов'язково мають бути проектними та передбачати певну послідовність у виборі та реалізації інноваційної стратегії: від постановки кінцевої мети до її реалізації щодо розробки оптимізованого підходу до впровадження інноваційного проекту та її окремих елементів для одержання максимально можливого прибутку.



## **РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ТОВ «ФХ СЕРВІС»**

### **3.1 Розробка інноваційного проєкту на ТОВ «ФХ Сервіс»**

Інновації на підприємстві сприяють підвищенню конкурентоспроможності через збільшення результативності функціонування. Інновації створюють умови для підвищення якості транспортної продукції та технологічних процесів, що скорочують експлуатаційні витрати, що підвищують інвестиційну привабливість транспортної галузі.

Активне використання інновацій змінює структуру економіки: виникають нові виробництва, послуги та галузі, поступово витісняючи вже існуючі; частина ресурсів, що вивільняється, в результаті їх ефективного використання спрямовується в інші галузі та сфери діяльності.

Незважаючи на досить високий рівень розвитку підприємства, яке має добре організоване виробництво, тут все ще спостерігається повільне просування інновацій, млява динаміка їх здійснення. Найбільш суттєвою причиною цього є низька інноваційна активність підприємства, небажання приватних інвесторів вкладати гроші у його розвиток.

Під системою управління інноваційною діяльністю ТОВ «ФХ Сервіс», слідє розуміти систему підготовки та прийняття рішень, спрямованих на підтримку, розвиток та перетворення потенціалу країни на вирішальний фактор її економічного зростання.

Створення загальної моделі системи управління інноваційною діяльністю пов'язане з розумінням її окремих елементів. функцій, методів.

Можна виділити такі функції повного циклу управління інноваційною діяльністю:

- прогнозування;
- нормування;

- планування;
- організація;
- облік;
- контроль;
- стимулювання;
- регулювання;
- координація;
- аналіз.

Систематизація методів та моделей управління інноваційною діяльністю утруднена через їх різноманіття та різну результативність. Найбільш складними є методи прогнозування на стадії фундаментальних досліджень та генерування ідей.

На цих стадіях застосовуються методи прогнозування, що базуються на експортних оцінках, екстраполяції, аналогії тощо.

Інноваційний потенціал розвитку науки та технологій створює конкурентоспроможність вищого ладу. Інноваційний розвиток передбачає безперервне оновлення продукції (робіт, послуг), розширення її різноманітності, удосконалення умов її виробництва, методів керування цим виробництвом. Ця особливість привносить нові проблеми, які постають перед керівниками різного рівня управління підприємством. Від їх кваліфікації залежить доля ТОВ «ФХ Сервіс», а вміння простежити за всіма змінами, що відбуваються у світі інновацій та бізнесу, щостосуються цього підприємства, є часткою лише талановитих та висококваліфікованих керуючих.

Для початку варто зауважити, що, всупереч поширеній думці, електромобіль – це не надто складна за конструкцією система. Така помилкова думка багато в чому пов'язана з тим, що багато хто вважає, що електромобіль – це новинка в автомобільному секторі, а якщо щось нове, то воно має бути складним та дорогим в обслуговування. Насправді ж все зовсім інакше.

В даний час, у зв'язку з посиленням норм викидів, бензиновим та дизельним автомобілям важко відповідати таким директивам без надмірного

ускладнення їх силових установок. У зв'язку з цим електромобілі повсюдно набирають своєї популярності. Вони не лише самі не викидають забруднюючі речовини в результаті згоряння палива, але й мають досить просту конструкцію, що дає відчутні переваги під час обслуговування.

На відміну від автомобілів з ДВЗ електрокари позбавлені багатьох критично важливих компонентів, таких як:

- коробка передач;
- зчеплення;
- двомасовий маховик;
- клапанний механізм;
- генератор;
- стартер;
- турбокомпресор;
- сажевий фільтр.

Вони згодом ніби відмовляються слухатися, вимагаючи втручання механіка та, відповідно, фінансових витрат. З електрокаром можна забути і про сервіс із заміною масла - електричний двигун не вимагає мастила, як у випадку з агрегатами внутрішнього згоряння.

Компоненти електроприводу дуже довговічні та практично не вимагають ремонту. Немає проблем з електродвигуном і коробкою передач, тільки з інвертором, який перетворює постійний струм (зберігається в акумуляторі) на змінний (що йде на двигун).

Проте не дивлячи на ряд переваг електрокара, ремонт таких транспортних засобів все ще залишається актуальним в наш час. Основна мета розробки інноваційного проєкту полягає у повному переході виробництва на іншу спеціалізацію – ремонт електрокарів.

Проте постає питання, чи електромобілі часто ламаються, чи ні? Електромобілі та гібриди ламаються, як і автомобілі з ДВС (двигун внутрішнього згоряння). Зазвичай такі поломки виникають як результат:

- частих зарядок в швидкісному режимі,

- рваний стиль керування машиною,
- неправильного використання батареї,
- ручних доопрацювань на СТО.

Все перераховане вище позначається на швидкому зносі електротехнічних вузлів. Також не варто забувати про те, що 98% електромобілів, що купуються в Україні вже з пробігом, отже, термін використання деяких агрегатів і робочих рідин до моменту придбання вже обмежений.

В Україні поки що відсутня історія професійного обслуговування електромобілів та гібридів. Навколо багато локальних сервісів «по-сусідству», де кожен майстер вирішує проблеми так, як вважає за потрібне, а не як правильно.

Виходить, що переконання «електромобілі не ламаються» працює лише для автомобілів із салону. Наприклад, Hyundai Kona, KIA Niro, BMW I3 чи Mercedes EQC electro. Купуючи нові моделі, водії забудуть про існування сервісних центрів щонайменше на три-п'ять років. Але якщо людина володіє електрокаром з пробігом, то, швидше за все, технічне обслуговування буде йому актуальним.

Тож, на нашу думку, таке нововведення найбільш актуальне в сьогоdnішній час, адже проблеми з екологією і пошук альтернатив задля її збереження спровокували всі автомобільні заводи перегрупувати свою діяльність і вони почали випускати лише екологічно чисті авто. Головні результати, яких очікують при реалізації інноваційного проекту: збільшення попиту клієнтів, вдосконалення технічного оснащення, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Терміни реалізації проекту: вересень–жовтень 2022 року. Джерела фінансування: аналізуючи фінансове положення ТОВ «ФХ Сервіс», стало помітно, що підприємство самостійно в змозі реалізувати даний інноваційний проект. Календарний план інноваційного проекту наведено (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Календарний план-графік реалізації інноваційного

## проєкту

№	Етапи реалізації	Період реалізації проєкту	
		вересень	Жовтень
1	Збір базової інформації про електромобілі	√	
2	Збір необхідної інформації про технологічне оснащення, яке необхідне для електромобілів	√	
3	Розробка автомобільного обладнання електромобілів	√	
4	Впровадження розробки у виробництво		√
5	Реалізація готової продукції покупцям		√

Далі нами було з'ясовано, які вузли електромобілів схильні до поломок найчастіше. На першому місці несправності пов'язані з перегріванням систем. Тут найчастіше страждає високовольтна батарея, інвертор, PDM-модуль. На другому місці проблеми безпосередньо батареї. Втрата ємності, вихід із ладу окремих осередків, пошкодження плати BMS. На третьому місці несправності електродвигуна. Шум, посмикування автомобіля, протікання антифризу.

На четвертому місці за «популярністю» йдуть проблеми у системі кондиціонування. Несправності компресора кондиціонера, витік холодоагенту, проблеми з датчиками температур та тиску, несправність блоку керування клімат-контролю. На п'ятому місці несправності у трансмісії. Відбуваються найчастіше через порушення термінів заміни олії в редукторі чи надмірних навантажень на вузол трансмісії. На шостому місці ремонт електропроводки у всіх її проявах.

Розглянувши основні поломки, наступним етапом, необхідно зазначити різновид обладнання та його вартість. Нами заплановано, що дане підприємство буде випускати такі комплектуючі частини (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Різновиди авто-комплектуючих ТОВ «ФХ Сервіс»

№	Назва комплектуючої частини	Вартість , тис.грн
1	Батареї, тис.грн	11800
2	Деталі кузова, тис.грн	24000
3	Деталі ходової частини, тис.грн	8800
4	Дзеркала, тис.грн	14000
5	Освітлення/фари/ліхтарі, тис.грн	5700
6	Система гальмування, тис.грн	14300
7	Електродвигуни, тис.грн	36000

Виходячи з даної таблиці можна визначити суму інвестицій та термін окупності інноваційного проєкту. Наступним етапом стало виокремлення інформації про очікуваний рівень витрат і доходу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок одержуваних витрат і доходу за реалізацію проєкту

Показник	Значення за роками			
	2022	2023	2024	2025
Обсяг реалізації, шт.	180	267	180	240
Виручка від реалізації, тис.грн	20628	30598	20628	27504
Витрати на матеріали, тис.грн	1565	1652	1565	1586
Витрати наутримання обладнання, тис.грн	632	856	632	756
Амортизаційні нарахування, тис.грн	-	5685	5685	5685
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн	18429	28083	18424	25155
Податок на прибуток, тис.грн	3317	5055	3316	4527
Чистий прибуток, тис.грн	15112	23028	15107	20627

Виходячи з даних розрахунків, стало відомо, що інноваційний проєкт досить вигідний для товариства, адже товариство одержить прибуток.

### 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Управління інноваційною діяльністю ТОВ «ФХ Сервіс» детермінує принципово іншу психологію керівника, що включає такі нові методи управління.

Розглянувши основні особливості механізму здійснення інноваційної роботи компанії можна сказати, що ТОВ «ФХ Сервіс» веде досить успішну на ринку діяльність, втім варто відзначити відсутність точної моделі інноваційного вдосконалення компанії, необхідно дати здійснення механізму інноваційної роботи ТОВ «ФХ Сервіс». Для усвідомлення викладу інноваційної бізнес-моделі правильно застосувати концептуальну схему, що включає 4 провідні блоки. (рис.3.1) [26].

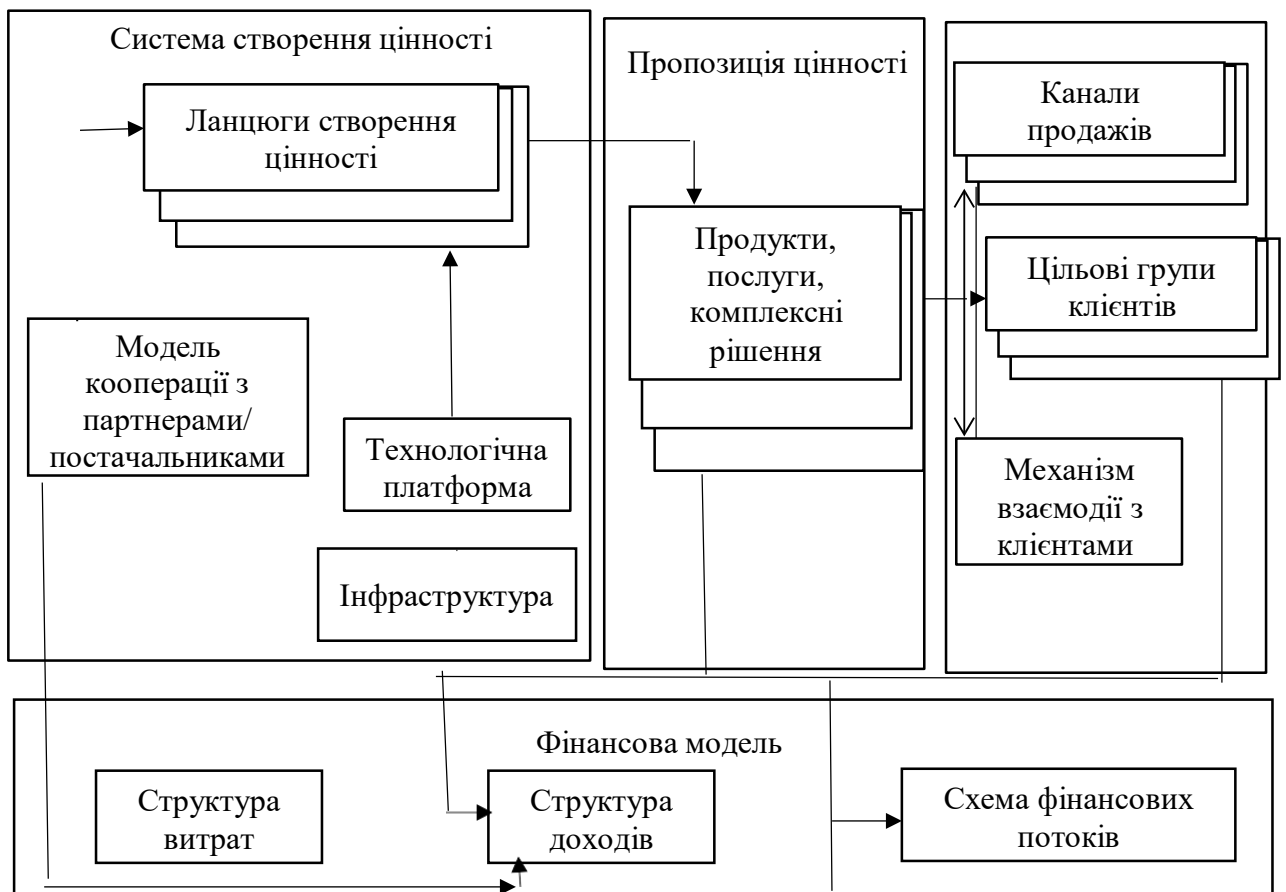


Рис.3.1 Бізнес-модель (концептуальна схема)

Визначивши бізнес-модель, наступним етапом стане розробка

інноваційного проєкту, який полягає у впровадженні обладнання для ремонту електромобілів.

Одним з найголовніших критеріїв оцінки раціональності реалізації інноваційного проєкту вважається аналіз фінансових характеристик, без яких не можна неупереджено надати оцінку. Для цього пропонується реалізувати оцінку фінансової продуктивності реалізації інноваційного проєктного розробки методами оцінки продуктивності інноваційно- інвестиційних програм. Для того щоб правильно здійснити аналіз, було розраховано звичайний та дисконтований строк окупності даного проєкту (табл.3.4) [29].

Таблиця 3.4

Розрахунок звичайного та дисконтованого строку окупності проєкту

Рік	Інвестиції у проєкт, тис.грн	Чисті доходи, тис.грн	Чисті дисконтовані доходи, тис.грн	Кумулятивні чисті доходи, тис.грн	Кумулятивні чисті дисконтовані доходи, тис.грн
2021	1895653	-	-	-	-
2022	-	18429943	16586948,7	15112553,26	13601297,93
2023	-	28083928	25275535,2	25275535,2	22747981,88
2024	-	18424258	16581832,2	15107891,56	13597102,004
2025	-	25155530	22639977	23028820,96	18883633,19

Отже, виходячи з даних розрахунків необхідно зазначити, що даний інноваційний проєкт планується бути ідеальним варіантом для забезпечення продуктивної діяльності підприємства. Отже, провівши розробку даного інноваційного проєкту нами було зауважено, що за рахунок його швидкого впровадження у виробництво допоможе даному підприємству не тільки розширити власну клієнтську базу, але й дасть можливість вийти йому на новий конкурентоспроможний рівень, що призведе до значного зростання прибутку в найближчому майбутньому.

Під час проведення аналізу фінансової результативності реалізованих послуг даного підприємства, було проаналізовано показників фінансової стійкості, які виглядають наступним чином (табл.3.5)



Таблиця 3.5

## Показники фінансової стійкості ТОВ «ФХ Сервіс»

Показники	Нормати вне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019 р., (+;-)
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,09	0,06	0,1	0,01
2. Маневреність робочого капіталу		-	-	-	-
3. Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	16,8	16,76	10,37	-6,43
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	4,15	6,97	3,47	-0,68
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,9	0,9	0,91	0,01
6. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	<0,1	9,37	9,09	12,87	3,5
7. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	0,09	0,09	0,07	-0,02
8. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,1	0,1	0,07	-0,03

Аналізуючи показники фінансової стійкості можна зробити висновок, що в капіталі підприємства переважає позиковий капітал, а власних коштів зовсім мало. Така тенденція може бути позитивною в тому випадку, коли кількість наданих послуг буде зростати, а якщо ніякого доходу не буде, то за рахунок власного капіталу позиковий ні в якому разі перекрити не можна.

### Висновки до третього розділу

Процес виникнення та впровадження процесних інновацій на ТОВ «ФХ Сервіс» схожий на добре відомий процес створення продуктивних інновацій: ідеї спочатку відстоюють в середині організації, а потім їм надається підтримка ззовні, щоб подолати неминучий опір. Однак два дуже важливі моменти відрізняють управлінські інновації від продуктивних та роблять унікальним

процес їх створення.

По-перше, це більший вплив зовнішніх агентів (вчених, консультантів), які стають джерелом натхнення для управлінців - новаторів і нерідко допомагають розробити та впровадити інновацію.

По-друге, відмінність полягає у більшій роздробленості та поступовості процесу, ніж це спостерігається у продуктових інноваціях.

В процесі дослідження запропоновано розробити проект ремонту електрокарів.

Важливість впровадження даного проекту, перш за все базується на думці, що в наш час в Україні існує не велика кількість СТО, які можуть якісно відремонтувати електромобілі, тому попит на даний різновид послуг буде надзвичайно високий.

Слід зауважити, що планове вкладання грошових коштів для реалізації даного проекту незначне, тож слід зауважити що він може бути окуплений вже в перший рік, що принесе для ТОВ «ФХ Сервіс» не тільки бажаний рівень прибутку, але й стане важливим поштовхом до закріплення за підприємством лідерських позицій у даній сфері діяльності.

## ВИСНОВКИ

Отже, в процесі дослідження було встановлено, що одним із головних пріоритетів на етапі розвитку багатьох вітчизняних підприємств залишається поступове впровадження інноваційних ідей в їх господарську діяльність. Передусім таке поступове впровадження базується на вимогах сучасного ринку продукції.

Створення інноваційних проектів від моменту їх розробки до етапу їх подальшої реалізації потребує досить велику кількість як трудових так і матеріальних затрат, але це також слугує основною можливістю підприємства вийти на новий конкурентоспроможний рівень.

В нинішніх ринкових умовах інновації вважаються одним із ефективних засобів виживання в конкурентному середовищі, адже вони можуть задовольнити створенню нових потреб, а також мають здатність знижувати собівартість новоствореної продукції, одержувати подальший приплив інвестицій, покращити статус підприємства, одержати змогу вийти на новий ринок збуту.

ТОВ «ФХ Сервіс» здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів або ТОВ «ФХ Сервіс» - українське сервісне підприємство з технічного обслуговування двигунів. Асортимент даного підприємства налічує більше 40 видів автомобільних установок, двигунів, турбін, гідравлічних пристроїв, насосів, компресорів за загальним обсягом виробництва.

ТОВ «ФХ Сервіс» забезпечене високоякісним європейським обладнанням, яке забезпечує нормальні умови для виготовлення автомобільних установок.

Розробкою технологій та пуском якісних автомобільних обладнань займаються виключно фахівці, які пройшли атестацію та вивчення у спеціально визначених освітніх центрах.

Характеризуючи менеджерську структуру даного підприємства, необхідно відмітити, що керівництво даного підприємства досить уважно підходить до

вибору своїх співробітників, оцінюючи на початку їхньої роботи кваліфікаційні та практичні вміння майбутніх працівників.

Було узагальнено інформацію, що дане підприємство має відносно-стабільне фінансове положення, а також стало відомо, що даному підприємству характерний середній рівень інноваційної діяльності, на це вказує показник інноваційної діяльності  $J_t = 0,44$ , який на пряму залежить від ряду даних показників:

- рівень НДДКР (0.5);
- рівень технологічної діяльності (0,47);
- рівень конструкторської діяльності (0.42);
- рівень організаційно-управлінської діяльності (0,45).

За підсумками проведеного аналізу рентабельності підприємства, можна зробити висновок, про його належну рентабельність, порівняно з іншими підприємствами даної галузі.

Підприємство може самостійно (в повному обсязі) інвестувати кошти у інноваційну діяльність.

Виокремивши про готовність до інвестування на даному підприємстві запропоновано розробку інноваційного проекту, який полягає, у послугі з ремонту електрокарів.

Таке нововведення найбільш актуальне в сьогоденні час, адже проблеми з екологією і пошук альтернатив задля її збереження спровокували всі автомобільні заводи перегрупувати свою діяльність і вони почали випускати лише екологічно чисті авто. Головні результати, яких очікують при реалізації інноваційного проекту: збільшення попиту клієнтів, вдосконалення технічного оснащення, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій.

Також було зауважено, що даний проект досить вигідний для підприємства, адже фінальним етапом стане одержання бажаного рівня прибутку.

Потім було виокремлено інформацію про різновид обладнання та його вартість.

Даний проєкт досить вигідний для підприємства, адже фінальним етапом стане одержання бажаного рівня прибутку. І як результат було проведено розрахунок звичайного та дисконтованого строку окупності проєкту.

І було зауважено, що даний інноваційний проєкт планується бути ідеальним варіантом для забезпечення продуктивної діяльності підприємства. Така тенденція відбудеться вже в 2022 році, адже розраховуючи всі видатки і доходи одержані від реалізації даного проєкту, стало відомо, що вже в перший рік його впровадження, дане підприємство зможе повністю окупити вкладені кошти і отримає бажаний прибуток.

Було зауважено, що планове вкладання грошових коштів для реалізації даного проєкту незначне, тож слід зауважити що він може бути окуплений вже в перший рік, що принесе для ТОВ «ФХ Сервіс» не тільки бажаний рівень прибутку, але й стане важливим поштовхом до закріплення за підприємством лідерських позицій у даній сфері діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барташевська Ю.М. Оцінка ризику інвестиційних проєктів підприємства в процесі їх реалізації. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 2 (17). 15–21 С
2. Бондаренко Н. Напрями підвищення інноваційної активності промислових підприємств: перспективи розвитку очима молодих вчених: матеріали V науково-практичної конференції. Київ, 2020. 973 с.
3. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 250 с.
4. Коцюк Ю. А. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності на підприємствах України. Науковий блог. Національна острозька академія. 2018. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2018/проблеми-та-перспективи-розвитку-інн/> (дата звернення 28.08.2022)
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 504 с.
6. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці НУХТ. 2017. № 43. С. 57-61.
7. Макроекономічний огляд. Випуск № 5, травень 2019 р. Міністерство Фінансів України. URL: [https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/Macroeconomic\\_outlook\\_MFU\\_May\\_2019\\_ukr\\_ext%20\(2\).pdf](https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/Macroeconomic_outlook_MFU_May_2019_ukr_ext%20(2).pdf) (дата звернення 28.08.2022).
8. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 400 с
9. Міцура О. О., Олефіренко О. М. Управління інноваційними проєктами: навчальний посібник. Суми: СДУ, 2018. 92 с.
10. Міцура О. О.Олефіренко О. М. Управління інноваційними проєктами : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 92 с.
11. Наукова та інноваційна діяльність України: Статистичний збірник, Київ, 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat//2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat//2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf)

(датазвернення 28.08.2022)

12. Петрова Н. Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях. Житомир: Рута, 2017. 608 с.

13. Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. Управління інноваційнимипроєктами: навчальний посібник. Ужгород: вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360с.

14. Полякова Ю.В., Макогін З.Я. Міжнародний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Львів. комерц. акад. Львів: Вид-во ЛКА, 2017. 239 с.

15. Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію науковотехнічного та інноваційного розвитку України» від 13.07.1999р.: вебсайт. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення: 28.08.2022)

16. Про електроенергетику: Закон України від 22.12.2016, Документ 1804-VIII. ВВР. 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1804-19>

17. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України № 389 від 02.02.2011: URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-п> (дата звернення: 28.08.2022)

18. Про інноваційну діяльність: Закон України від 16.10.2012 № 5460-VI, ВВР, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#o9> (дата звернення 28.08.2022)

19. Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. №20. 113–118 с.

20. Савлук М. І., Мороз А. М., Лазепко І. М. Гроші та кредит : підручник за заг. ред. Савлука М. І. Київ. : КНЕУ, 2017. 744 с.

21. Семенова В. Г. Система показників оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю підприємств. *Проблеми економіки*. №2. Київ: 2019.179–185 с.

22. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.

23. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ: Вид-во «Знання», 2011. 423 с.

24. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ.: Знання, 2018. 423 с

25. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 28.08.2022).

26. Стойко І.І., Дудкін П.Д. Кредитно-модульний курс «Інноваційний менеджмент» Навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200с.

27. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року: проект / Міністерство освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadskeobgovorennya/2018/10/22/innovatsiynogo-rozvitku-ukraini.pdf> (дата звернення 28.08.2022)

28. Цвайг Х. І., Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.

29. Федішин. І.Б. Управління інноваційною діяльністю: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. 151 с.

30. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. Київ: Либідь, 2019. 480с.

31. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Одеса:ОНУ, 2018. 380 с.

32. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник. К.: ВПЦ «Київський університет», 2019. 1391 с.

33. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2018. 210 с.

34. Школа І.М., Бутирська І.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Книги–XXI, 2019. 312 с.

35. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й. Інвестиційний та інноваційний менеджмент. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 320 с.



36. Юрченко К. Г. Роль підприємництва при впровадженні інновацій для розвитку регіонів України. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1\\_Yurchenko-dc64e.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1_Yurchenko-dc64e.pdf) (дата звернення 28.08.2022)

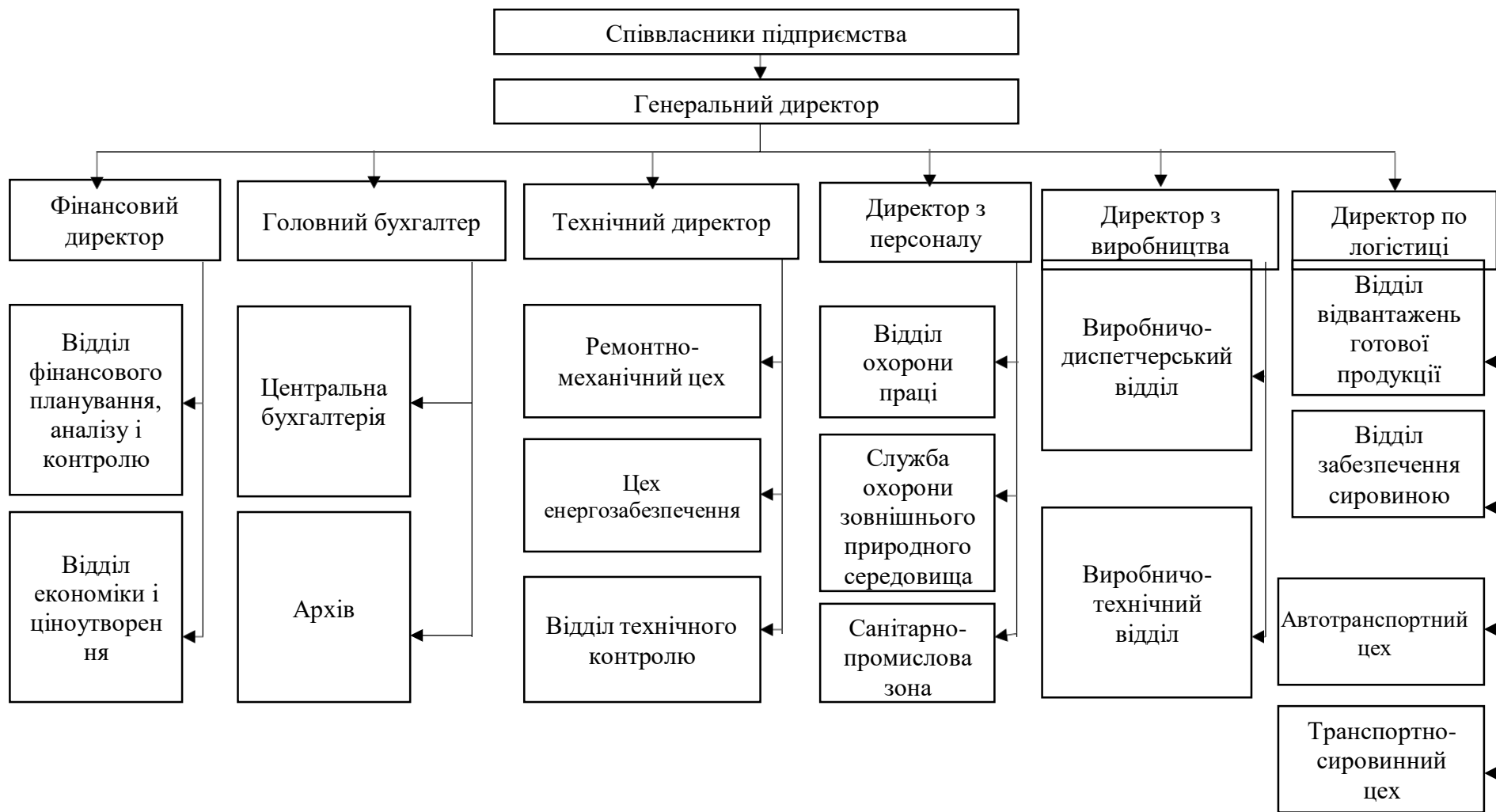
37. Яковлєв А.І., Косенко О.П. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціалу виробничої системи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. №2. С.172-178.

38. Янковець Т. М. Управління інноваційними проектами і програмами для забезпечення економічної безпеки підприємств. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/17.pdf> (дата звернення 28.08.2022)

39. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. (Web of Science). URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202209/20220931.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf)

40. Behrens W. & Hawranek P. M. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Study / W. Behrens, P. M. Hawranek. – Vienna, UNIDO, 2019. 32. Обладнання для сонячних електростанцій. Веб-сайт. URL: <http://goingsolar.com.ua/ua/solnechnye-paneli/> (дата звернення 28.08.2022)

## ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «ФХ Сервіс»

