

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»
здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СИВОЛОЗЬКОГО ВЛАДИСЛАВА ВАСИЛЬОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СИВОЛОЗЬКОГО ВЛАДИСЛАВА ВАСИЛЬОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: особливості управління інноваційними перетвореннями в діяльності НЕК «Укренерго».

5. Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність НЕК «Укренерго».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – вивчення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління інноваційними перетвореннями на підприємстві.

Завдання:

6.1 - розглянути сутність інноваційної діяльності та розкрити її значущість для підприємства в умовах динамічних зовнішніх змін;

6.2- розглянути методичний інструментарій оцінювання ефективності впровадження нововведень на підприємстві;

6.3- надати характеристику організаційно-економічним засадам функціонування НЕК "Укренерго"; розкрити напрями впровадження інновацій на даному підприємстві;

6.4- визначити особливості внутрішнього середовища та оцінити вплив чинників зовнішнього оточення на впровадження нововведень в діяльності НЕК "Укренерго";

6.5- виявити проблеми та визначити перспективи подальшого розвитку на основі використання інноваційних методів у виробничій та управлінській діяльності НЕК "Укренерго".

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1 Сутність інноваційної діяльності та її значущість для підприємства в умовах динамічних зовнішніх змін.....	7
1.2 Методичні засади оцінювання інноваційного розвитку підприємства..	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В НЕК “УКРЕНЕРГО”	25
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування НЕК "Укренерго" та напрями інноваційної діяльності	25
2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього оточення на впровадження нововведень в НЕК "Укренерго"	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В НЕК "УКРЕНЕРГО"	38
3.1. Перспективи розвитку НЕК "Укренерго" на основі використання інноваційних методів у виробничій та управлінській діяльності.....	38
3.2. Особливості реалізації проєктів з енергозбереження НЕК "Укренерго"	42
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

В контексті євроінтеграційного вектору розвитку економіки, зростання неможливе без застосування у практиці результатів ДіР, змін у системі управління підприємствами. Саме в умовах глобалізаційних процесів інноваційно-інвестиційні напрями державної політики є найбільш ефективними, а відповідно – мають бути пріоритетними.

Успішність комерційної діяльності підприємств в умовах ринку багато в чому залежить від їх здатності до інноваційного розвитку. Формування і вибір стратегічних напрямів інноваційної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, визначенні внутрішніх інноваційних можливостей. При цьому інноваційні можливості підприємств мають суттєві відмінності, залежно від особливостей виду діяльності підприємства, його галузевої приналежності і стратегічної спрямованості.

Питання інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств останнім часом все частіше висвітлюють науковці у свої дослідженнях: В. Геєць, М. Денисенко, І. Корнілова, Н. Краснокутська, П. Кухта та інші.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління інноваційними перетвореннями на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає інноваційна діяльність НЕК «Укренерго».

Предмет дослідження – особливості управління інноваційними перетвореннями в діяльності НЕК «Укренерго».

Для досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- розглянути сутність інноваційної діяльності та розкрити її значущість для підприємства в умовах динамічних зовнішніх змін;
- розглянути методичний інструментарій оцінювання інноваційного розвитку підприємства;

- надати характеристику організаційно-економічним засадам функціонування НЕК "Укренерго"; розкрити напрями впровадження інновацій на даному підприємстві;

- проаналізувати вплив чинників зовнішнього оточення на впровадження нововведень в діяльності НЕК "Укренерго";

- виявити проблеми та визначити перспективи подальшого розвитку на основі використання інноваційних методів у виробничій та управлінській діяльності НЕК "Укренерго".

У процесі дослідження використано наступні методи дослідження: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, експертної оцінки. Для отримання аналітичних даних було використано дані статистичної звітності, внутрішньої звітності «Укренерго».

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, тези науково-практичних конференцій, навчальні посібники, електронні джерела, документація НЕК «Укренерго».

Результати дослідження були оприлюднені на конференції «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення України: проблеми та перспективи», 30 березня 2023 року. Тема доповіді: «Цифровізація як чинник управління інноваційними перетвореннями в організації» (Додаток А)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність інноваційної діяльності та її значущість для підприємства в умовах динамічних зовнішніх змін

Інноваційні перетворення - це процес впровадження нововведень або інноваційних змін у певну систему, організацію, галузь або суспільство в цілому. Це можуть бути технологічні нововведення, зміни в організаційних процесах, соціальні зміни або вдосконалення продуктів і послуг. Відомо, що інноваційні перетворення є важливим елементом розвитку, оскільки сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та розвитку нових можливостей. Застосування інновацій дає змогу швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, задовольняти потреби споживачів і реагувати на виклики сучасного світу.

Інноваційні перетворення включають наступні елементи [62]:

1. Розробка нових технологій і продуктів.
2. Вдосконалення процесів виробництва, постачання та обслуговування.
3. Зміна організаційної структури та управління.
4. Впровадження нових методів маркетингу і комунікацій.
5. Створення нових бізнес-моделей та стратегій розвитку.
6. Охоплення нових сегментів ринку.
7. Створення інноваційного середовища і культури.

Важливо враховувати, що інноваційні перетворення можуть бути пов'язані з ризиками, оскільки вони вимагають змін, адаптації та інвестицій. Однак, успішні інновації можуть давати значні переваги, сприяючи збільшенню прибутку, рентабельності та створюючи конкурентні переваги для організації, яка працює в умовах ринку.

Єдиний у своєму роді процес, що об'єднує науку, техніку, економіку, бізнес і управління, – це процес розробки і впровадження інновацій. Це перетворення наукового знання у фізичну реальність, що змінює суспільство.

Вивчення інноваційної діяльності підприємства, теоретичні і практичні пошуки можливостей її активізації як на рівні підприємств, так і на рівні держави активно проводяться у всіх країнах світу [55].

У середині ХХ століття термін «інновація» широко використовувався у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Важливо підкреслити, що інновації є об'єктом дослідження нових наук.

У Таблиці 1.1 розкрито сутність «інновацій» як економічної категорії (відповідно до теорії інноваційного розвитку).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «інновація» *

Етапи теорії інноваційного розвитку	Представники теорії	Сутність інновацій
Класична теорія інновацій	Й. Шумпетер. В. Зомбарт В. Мічерліх	Виробнича функція, яка призводить до зміни технології виробництва
Теорія циклів (теорія «довгих хвиль»)	А. Шпідгофф	Джерело циклічного відтворення основного капіталу, яке визначається закономірностями статички, динаміки і є поясненням економічного зростання
Теорія прискорення	П. Друкер	Результат діяльності, основне джерело розвитку підприємництва
Соціально-психологічна теорія	Х. Барнет, Є. Вітте. Е. Денісон	Продукт оптимальної взаємодії соціально-психологічних і організаційно-соціологічних факторів людини
Теорія «нової економіки»	Р Менселл А. Норман В. Геєць Ю. Бажал О. Лапко	Специфічний інформаційний продукт постшдустріальної економіки
Неокласичні теорії	С. Кузнець Г. Менш М. Калецкі Б. Твісс Х. Хаупггайн	«Головний імпульс» довгострокового економічного розвитку, що виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва і транспортування, нових ринків, нових організаційних форм у промисловості

*Джерело: складено автором на основі [2;30;28;11;19]

Зазначимо, що впродовж 90-х рр. ХХ століття сформувалася думка про те, що інвестиції та інновації мають однакову природу. Тому ототожнювалися поняття інвестиційної та інноваційної діяльності, методики розрахунку ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів. Сьогодні

спостерігаються розбіжності у визначенні таких категорій, як «новинка», «нововведення», «інновація». Термін "новація" використовується для позначення новизни, нововведення або введення чого-небудь нового. Він походить від латинського слова "новація", що означає "новизна" або "нововведення", та англійського префікса "ін", який означає "в" або "введення". Тому, перекладаючи з англійської, термін "інновація" можна розуміти як "введення нового" або "відновлення". Коли новація приймається та впроваджується у діяльність підприємства, вона стає нововведенням. Таким чином, у 60-ті роки ХХ століття деякі науковці розрізняли терміни "новація" і "нововведення".

До 1968 року П. Лелон підкреслював, що при аналізі проблеми планування наукових досліджень термін "новація" відноситься до нового виду продукції, нових методів і технологій, тоді як "нововведення" означає впровадження новацій у економічний цикл. Однак, важливо розрізнити терміни "новизна" і "нововведення", оскільки вони не є повністю взаємозамінними.

У роботі [17] зазначено, що термін «нововведення» – це один із варіантів англійського „innovation”, тому немає потреби «шукати відмінності між нововведеннями та інноваціями»

У праці [18] зазначено, що інновація є не просто нововведення, оскільки вона є новою виробничою функцією і включає історичне значення, і є необхідною. Інновація означає зміну технології виробництва і представляє собою перехід від старої виробничої функції до нової, але не кожне нововведення або нове виробництво можна вважати інновацією. Інші науковці визначають інновацію як процес, у якому винахід або ідея отримують економічний зміст. Крім того, вона може охоплювати технічні, виробничі і комерційні заходи, що призводять до появи нових товарів на ринку, поліпшених промислових процесів та устаткування.

Й. Шумпетер, австрійський економіст, у своїй праці "Теорія економічного розвитку" у 1913 році визначив інновації як процес, що складається з п'яти основних елементів. Зокрема, це включає:

1) Введення нового товару або товару нового виду, з яким споживач раніше не був знайомий.

2) Впровадження нового методу виробництва продукції, який раніше не використовувався в даній галузі промисловості.

3) Відкриття нового ринку, на якому галузь промисловості даної країни не була присутня раніше.

4) Знаходження нового джерела сировини або напівфабрикатів.

5) Впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі.

Отже, за Шумпетером, інновації полягають у використанні нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань. Він розглядав інновації як джерело розвитку економічних систем.

Щодо визначення інноваційної діяльності, то теж є деякі відмінності. У праці [5] зазначено, що інноваційну діяльність слід розуміти як процес, спрямований на реалізацію результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений товар, що підлягає реалізації на ринку, в новий або удосконалений процес, що впроваджений у практику господарської діяльності, а також пов'язані з цим ДіР. Також визначення «інноваційної діяльності» включає розробку, використання та комерціалізацію науково-технічних результатів, що можуть бути використані для виробництва товарів, розширення номенклатури і асортименту, впровадження сучасних технологій реалізації товарів і послуг з метою максимізації прибутку [6].

Інноваційна діяльність, як форма підприємницької діяльності, має свої особливості, відмінні від звичайного підприємництва. Одна з основних особливостей полягає в тому, що інноваційна діяльність має підвищений ризик порівняно з традиційними видами підприємництва. Це пов'язано з новизною і

творчим характером науково-технічної роботи, де можуть бути як позитивні, так і негативні економічні результати.

Таким чином, інноваційна діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів науково-технічної роботи. Її метою є розробка та впровадження нових конкурентоспроможних товарів і послуг на ринку.

Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні та юридичні особи, включаючи інноваційні структури, бізнес-янголів, інжинірингові та венчурні фірми.

Інноваційна діяльність включає весь інноваційний процес, який охоплює всі етапи, починаючи від зародження ідеї до її реалізації. Це включає фундаментальні та прикладні дослідження, розробку і проектування, освоєння, промислове виробництво, маркетинг та збут.

Інноваційні структури можуть бути організовані у вигляді юридичних осіб або групи юридичних осіб, що співпрацюють за договором про спільну діяльність. Вони мають чітко визначену галузь діяльності та тип функціонування, спрямований на створення та впровадження конкурентоспроможної продукції. Україна також спостерігає процес академічного відокремлення університетських структур і формування на їх основі спін-офф і спін-аут компаній. Також активно розвиваються стартап компанії, які здійснюють новаторську діяльність в інформаційних технологіях та інших сферах. Життєвий цикл інновацій включає етапи розробки, просування на ринок, зростання, зрілості та занепаду. Він відповідає життєвому циклу товару і характеризується різним співвідношенням витрат і доходів протягом цих етапів.

Етап 1. Створення інновацій. Включає фундаментальні науково-дослідні роботи, що спрямовані на одержання нових наукових знань та виявлення суттєвих закономірностей. Пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інновацій визначається тим, що вона виступає генератором ідей.

Етап 2. Прикладні науково-дослідні та Етап 3. Дослідно-конструкторські роботи пов'язані з розробкою нового виду продукції і включають технічне

проектування, розробку робочої конструкторської документації, виготовлення та випробування дослідних зразків.

Етап 4. Впровадження нового товару на ринок. На цьому етапі безпосередньо відбувається комерціалізація нововведення. Очевидно, що на цьому етапі прибутку ще немає, оскільки вкладені кошти значно перевищують доходи від реалізації.

Етап 5. Зростання - період швидкого сприйняття нового товару ринком і стрімкого зростання прибутку.

Етап 6. Зрілість. Характеризується зменшенням обсягів збуту внаслідок придбання товару переважною більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап 7. Спад. Відбувається різке зниження обсягів реалізації товару, і, відповідно, зниження прибутковості. Товар знімають з виробництва.

Таким чином, найбільш ризиковим і складним з точки зору фінансового забезпечення є так званий «витратний» період, під час якого капіталовкладення ще не компенсуються відповідною віддачею від реалізації нового товару. У цьому періоді особливо важливою є підтримка держави і податкова система для інноваційних проєктів. Система інноваційних податкових пільг має спрямовуватися не тільки на підтримку впровадження інновацій, але й на поштовх для фундаментальних і прикладних досліджень. Цей період відповідає трьом першим етапам і частині четвертого етапу, до моменту повернення вкладених коштів.

Відзначимо, що управління інноваційною діяльністю підприємства, насамперед, має базуватися на інноваційній стратегії, завданнями якої є виявлення ранніх ознак технологічного старіння обладнання та альтернативних можливостей оновлення виробництва. Інноваційна стратегія є частиною загальної стратегії розвитку підприємства та сконцентрована на використанні та розвитку його інноваційного потенціалу [20].

У роботі [18] зазначено, «що управління інноваційною діяльністю - це особливий процес організації господарювання, що базується на постійному пошуку нових можливостей поліпшення техніко-технологічних факторів виробництва і пов'язаний з готовністю підприємства взяти на себе ризик по реалізації нового проекту, а також фінансову та соціальну відповідальність, яка виникає при цьому».

Етапи управління інноваційною діяльністю на підприємстві відобразимо у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Етапи управління інноваційною діяльністю на підприємстві *

Етап	Характеристика
Підготовчий етап	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, включаючи аналіз мікро- і макросередовища. Визначення можливостей та ризиків, пов'язаних з інноваціями.
Розробка та впровадження інноваційної стратегії компанії	Формування інноваційної стратегії компанії, включаючи визначення місії, цілей та плану дій. Створення та дифузія інновацій, організація виробництва, збуту та комерціалізація нового продукту.
Розробка плану інноваційних стратегічних заходів	Розробка плану інноваційних стратегічних заходів для функціональних підрозділів організації та визначення джерел фінансування. Включає власні кошти, позикові та залучені кошти.
Контроль	Оцінка майбутніх конкурентних переваг, розробка та аналіз ключових показників результативності управління інноваціями. Коригування інноваційної стратегії для сталого розвитку в змінному бізнес-середовищі.

* Розроблено автором на основі [17;19;21;41]

Розглянемо вищезазначені етапи більш детально [41]:

1. Підготовчий етап – здійснюється дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, зокрема, аналіз мікро- і макросередовища компанії. Основна мета полягає у вивченні можливостей та ризиків, що виникають у процесі впровадження інновацій, пов'язаних з дослідженням загального стану галузі, рівня конкуренції, середнього рівня прибутковості. У процесі оцінювання мікро-середовища здійснюють:

- аналіз конкурентів, що спрямований на моніторинг якості продукції, обсягів продажу, огляду стратегії розвитку, співвідношення цін та собівартості продукції;

- аналіз споживачів – пов'язаний з визначенням цільової аудиторії, розподілом споживачів за ринковими сегментами та оцінкою потенціалу кожного сегмента з погляду залучення нових клієнтів;

- аналіз постачальників – орієнтований на виявлення варіативності пропонованих матеріалів та сировини, логістичних каналів, порівняння цін, стратегії та тактики збуту, тривалості співробітництва з постачальниками.

Дослідження внутрішнього інноваційного середовища передбачає оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, що включає вивчення діючої організаційної структури підприємства, аналізу інтелектуального капіталу та кадрового забезпечення, оцінку виробничих та інвестиційних можливостей.

2. Розробка та впровадження інновацій – передбачає виконання низки заходів щодо формування інноваційної стратегії компанії, включаючи формулювання місії, визначення ключових цілей та плану здійснення інноваційної діяльності. На цьому етапі відбувається фактично створення та дифузія інновацій, організація виробництва та збуту, комерціалізація нового продукту.

3. Розробка плану інноваційних стратегічних заходів, призначених для функціональних підрозділів підприємства та визначаються джерела їх фінансування. До джерел можна віднести власні кошти підприємства, позикові та залучені кошти [21].

4. Контроль. Даний етап завершує цикл управління інноваційною діяльністю та спрямований на визначення майбутніх конкурентних переваг підприємства, розробку та аналіз ключових показників результативності управління інноваційними процесами, коригування інноваційної стратегії, що забезпечує сталий розвиток підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

На окрему увагу заслуговує проблема вибору та реалізації інноваційної стратегії: при цьому підприємство орієнтується на наступальну, оборонну або імітаційну стратегію. Відтак, умовами вибору наступальної інноваційної стратегії є [19]: значна частка нової продукції в загальному обсязі виробництва (не менше 40%); частка внутрішнього інвестування в інноваційні проекти перевищує 40%; підприємство повинно мати власну науково-дослідну базу. Оборонна стратегія може бути придатна для підприємств з такими характеристиками: частка нових та удосконалених товарів становить не менше, ніж 20% загального обсягу виробництва продукції; інвестиції у освоєння нових технологій перевищують 25% сумарних інвестицій; щорічний приріст технологічного рівня повинен бути не менше, ніж 15%. Підприємству доцільно обирати імітаційну стратегію у наступному випадку: інноваційні продукти складають менше 15% від усього асортименту; щорічний приріст обсягу продукції – 5-10%; річний приріст основних виробничих фондів більший, ніж 10%. Відповідальність за вибір і реалізацію стратегії покладена на керівництво підприємства, що використовує необхідні дані попередньої діагностики фінансового стану підприємства та визначає його потенційні можливості.

Реалізація інноваційної діяльності на підприємстві можлива на основі створення та функціонування відповідного підрозділу на підприємстві – внутрішнього венчуру або здійснюватися зовнішньою організацією – зовнішнім венчуром [17].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що успішний розвиток сучасного суспільства в значній мірі визначається ефективністю процесів впровадження результатів ДіР у нові продукти, технології, послуги. Важливо, що індикатором «прийняття» нововведень є готовність працівників до здійснення процесів трансформації як внутрішніх так і зовнішніх. Інноваційне підприємництво визначається як особливий процес створення нових товарів, впровадження нових технологій; це вид діяльності, що спрямований на пошук нових можливостей та їх застосування у практиці

підприємства, що реалізується шляхом start-up, діяльності малих інноваційних підприємств, венчурних фірм. Таким чином, інноваційна діяльність спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, послуги, технології промислового виробництва, освоєння нових ринків, впровадження сучасних інформаційно- комунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

1.2 Методичні засади оцінювання інноваційного розвитку підприємства

Як вже зазначалося, на інноваційну діяльність впливають багато факторів, серед яких доцільно виділити такі, що сприяють та такі, що перешкоджають впровадженню інновацій. Окрім того, потрібно враховувати, що ці чинники можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Їх необхідно ретельно проаналізувати, щоб визначити оптимальний спосіб та інструментарій для оцінювання змін, які відбулися на підприємстві та вигоди, які можна отримати за результатами.

Серед зовнішніх чинників, які суттєво впливають на інноваційну діяльність доцільно виокремити наступні: політична та економічна ситуація в країні, наявність зовнішніх джерел фінансування, законодавча база, податкова політика, рівень ДіР, екологічна ситуація тощо [1].

Не можна ігнорувати також і чинники, які здійснюють вплив на інноваційну діяльність в межах підприємства. Так, серед внутрішніх факторів варто виділити фінансовий аспект, що характеризує потенціал підприємств та визначає можливості підприємства для впровадження нововведень та подальшого розвитку.

Також до внутрішніх чинників, які визначають рівень інноваційного розвитку підприємства належать:

- цілі інноваційної діяльності підприємства, що спрямовані на реалізацію стратегічних заходів в межах інноваційної стратегії;
- інноваційний потенціал підприємства;

- наявність висококваліфікованих фахівців та відповідних функціональних підрозділів, що виконують функції розробки і впровадження нововведень.

Таким чином, внутрішні чинники доцільно об'єднати у такі групи (Рис 1.1).

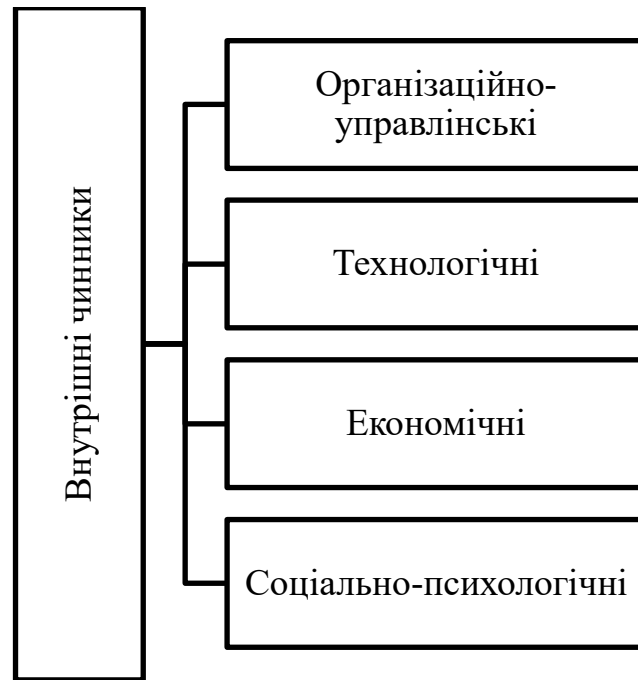


Рис. 1.1 Внутрішні чинники, що сприяють розвитку інноваційної діяльності на підприємстві [36].

Розглянемо детальніше кожен із цих груп:

1) організаційно-управлінські – готовність менеджменту підприємства до інновацій, змін; вид структури управління;

2) технологічні – орієнтація на розвиток сучасних технологій і потреб ринку в нових товарах;

3) економічні – достатність капіталу, якість активів і пасивів, прибутковість і ліквідність;

4) соціально- психологічні – ставлення, очікування та реакція персоналу на нововведення [29].

Зазначимо, що при оцінюванні інноваційної діяльності використовуються групи показників, що є критеріями інноваційного розвитку. Тут обов'язково мають бути показники ефективності, оскільки інноваційна діяльність традиційно розглядається як процес, а успішність організації процесу можна оцінити лише через показники ефективності. Порівняння результатів та витрат ресурсів є одним із чинників, що визначають прийняття збалансованого раціонального рішення керівниками підприємства. Окремим напрямом оцінювання є визначення конкурентоспроможності інновацій, що характеризується результатами, отриманими експертним шляхом із застосуванням відповідної групи методів.

Серед загальних ознак, що притаманні експертним методам, слід виділити наступні: побудова матриці інновацій однакового призначення; визначення готовності до інновацій; визначення шкали та одиниць виміру для експертного оцінювання інновацій; проведення експертного оцінювання інновацій за десятибальною шкалою на основі їх парного порівняння; математична обробка отриманих результатів та формулювання аналітичного висновку.

Метод аналізу ієрархій (MAI). У MAI є десятибальна шкала оцінювання альтернатив. Математична обробка експертних оцінок проводиться за формулами середньо геометричного вектору, а також середньозважених значень експертних оцінок. Слід зазначити, що у MAI індекс узгодженості експертних думок співвідноситься з еталонним значенням. У цьому набір еталонних значень обмежений 10 альтернативами. Перевага даного методу виявляється у простоті обчислень, а також у високій точності визначення узгодженості експертних оцінок. Недоліком є обмежений діапазон оцінюваних альтернатив [6;18].

Метод ELECTRE. У методі ELECTRE, на відміну від MAI, експертні оцінки оцінюються за десятибальною шкалою, але з присвоєнням знаків «+» або «-» залежно від переваги експерта. Перевага методу ELECTRE, порівняно з MAI, полягає у визначенні узагальненого рівня узгодженості експертних

оцінок. Недоліками цього методу є: висока трудомісткість розрахунків, а також низька точність узгодженості експертних думок [9;13].

Спосіб Борда. У методі Борда значимість може характеризуватись функцією корисності. Оцінка критеріїв відбувається за десятибальною шкалою. Математична обробка проводиться на основі математичного очікування, середньоквадратичного відхилення, а також вірогідності правильного ранжирування альтернатив. Перевага цього методу виявляється у простоті розрахунків. До недоліків цього методу можна віднести низьку точність узгодженості експертних оцінок [14].

Метод Терстоуна-Мостеллера. Згідно даної методики, оцінювання відбувається за десятибальною шкалою зі знаками «+» чи «-» залежно від думки експерта. До переваг цього методу можна віднести зменшення ймовірності отримання значних розбіжностей значень експертних оцінок. Серед недоліків можна виділити високу трудомісткість здійснення розрахунків, а також низький рівень точності узгодженості експертних оцінок.

Для проведення комплексного оцінювання проблем підприємства, які викликані зовнішніми факторами, широкого використання набула відома модель, запропонована М. Портером [69]. В основу даної моделі покладено аналіз п'яти конкурентних сил, під впливом яких формується конкурентне середовище компанії, а саме: загрози появи у галузі нових конкурентів, економічних можливостей та торговельної спроможності постачальників, економічних можливостей та купівельної спроможності покупців, а також суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі.

Ця методика, запропонована Майклом Портером, визначає п'ять сил, які впливають на рівень конкуренції та привабливість галузі для бізнесу. Вона також показує, що приваблива галузь пов'язана з достатньою рентабельністю. Галузь вважається "непривабливою", якщо поєднання цих сил знижує рентабельність. "Найнепривабливішою" галуззю є та, яка наближається до досконалої конкуренції.

Макросередовище включає сили, що впливають на здатність компанії задовольняти своїх клієнтів та отримувати прибуток. Зміна будь-якої з цих сил зазвичай вимагає перегляду компанією свого становища на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що всі компанії в ній однаково будуть отримувати прибуток. Компанії повинні використовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі та збутові мережі, щоб отримати прибуток, що перевищує середній рівень в галузі. Аналіз за методикою М. Портера включає три сили "горизонтальної" конкуренції: загрозу замінних продуктів, загрозу появи нових гравців та рівень конкурентної боротьби. Також враховуються обидві сили "вертикальної" конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів.

Отже, розглянемо детально кожен із сил за моделлю М. Портера [69]:

1) Загроза появи продуктів-замінників:

- наявність товарів-замінників, прихильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни;
- порівняння ціни та якості продуктів-замінників;
- рівень сприйняття диференціації продукції.

2) Загроза появи нових гравців на ринку: ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців, а це істотно знижує прибуток і зростає рівень конкуренції.

3) Наявність вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права)

- необхідність витрат на диференціацію продукту;
- вартість бренду;
- стартові витрати для нових гравців;
- доступ до дистрибуції;
- переваги в собівартості;
- очікувані відповідні дії старих гравців.

4) Вплив постачальників. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси.

- ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів;
- порівняння вартості сировини та матеріалів і ціни реалізації продукції компанії.

5) Вплив споживачів: важливим аспектом є здатність споживачів впливати на діяльність компанії, а також їх чутливість до змін цін.

- Декілька факторів впливають на цей аспект: Концентрація споживачів відносно концентрації компанії: у разі високої концентрації споживачів можуть мати більший вплив на компанію.

- Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції: якщо споживачі мають обмежені канали доступу до продуктів, це може обмежити їх здатність впливати на компанію.

- Кількість споживачів: чим більше споживачів, тим більше потенціалу для впливу на компанію.

- Доступність інформації для споживачів: якщо споживачі мають легкий доступ до інформації про компанію і її продукти, це може підвищити їх здатність впливати на компанію.

- Можливість вертикальної інтеграції: можливість компанії побудувати холдинги з вертикальною інтеграцією може змінити взаємовідносини зі споживачами.

- Доступність існуючих продуктів-замінників: наявність альтернативних продуктів може зробити споживачів менш чутливими до цінових змін компанії.

- Цінова чутливість споживачів: чим більша цінова чутливість споживачів, тим більший вплив вони можуть мати на компанію.

- Переваги продуктів компанії (унікальність): якщо продукти компанії мають унікальні характеристики або переваги, споживачі можуть бути менш чутливими до цінових змін.

б) Рівень конкурентної боротьби: цей аспект є важливим фактором, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Він охоплює наступні елементи:

- Кількість конкурентів: чим більше конкурентів в галузі, тим вищий рівень конкуренції.
- Рівень зростання ринку: швидке зростання ринку може сприяти збільшенню конкуренції серед гравців.
- Критерії насичення ринку: наскільки насичений ринок існуючими гравцями впливає на рівень конкуренції.
- Бар'єри входу в галузь: наявність перешкод для нових учасників може вплинути на рівень конкуренції.
- Бар'єри виходу з галузі: наявність перешкод для виходу з галузі може вплинути на рівень конкуренції.
- Переваги у конкурентній боротьбі: наявність унікальних переваг у конкурентній боротьбі, таких як інновації, маркетингові стратегії або ефективні бізнес-моделі.

Модель "П'ять сил М. Портера" застосовується за умови, коли покупці, конкуренти і постачальники не мають прямої взаємодії, ціна визначається структурними перевагами і на ринку панує стабільність, що дозволяє учасникам ринку планувати та реагувати на дії конкурентів.

Відомо, що основним показником результативності інноваційної діяльності є обсяги виробництва інноваційної продукції (як правило, частка у загальному обсязі продукції підприємства). Ефективне управління інноваційними перетвореннями в організації неможливе без систематичного ґрунтовного аналізу кількісних показників і параметрів, серед яких доцільно зазначити наступні:

1. Витрати на дослідження і розробки: цей показник вимірює суму коштів, яку організація витрачає на дослідження і розробки нових інноваційних продуктів або послуг.
2. Кількість нових продуктів або послуг: цей показник вказує на кількість нових інноваційних продуктів або послуг, які організація виготовляє та продає на ринку.

3. Кількість запатентованих винаходів: кількість винаходів, які були запатентовані організацією. Даний показник визначає рівень інноваційної активності підприємства.

4. Обсяги продажу нових продуктів або послуг за період.

5. Витрати на маркетинг та просування: сума коштів, яку організація витрачає на маркетинг і просування нових інноваційних продуктів або послуг за період.

6. Частка ринку: вказує на частку ринку, яку займає організація зі своїми інноваційними продуктами або послугами в порівнянні з конкурентами.

7. Період окупності: часовий проміжок, необхідний для того, щоб відшкодувалися витрати на дослідження та просування інноваційного продукту або послуги.

8. Витрати на персонал: цей показник вказує на витрати, пов'язані з залученням та утриманням кваліфікованого персоналу для розробки та впровадження інноваційних проєктів.

9. Показники рентабельності: включають такі показники, як рентабельність інноваційних проєктів, рентабельність нових продуктів або послуг, рентабельність інвестицій в інноваційну діяльність.

Управління інноваційними перетвореннями в організації також включає низку якісних показників які можна застосувати для дослідження:

1. Ступінь інноваційності: вказує на рівень новаторства та оригінальності інноваційних продуктів або послуг.

2. Швидкість впровадження: оцінюється, наскільки швидко організація здатна впроваджувати нові інновації на ринок.

3. Ступінь залученості працівників: вказує на рівень активності та участі працівників в інноваційному процесі та культурі організації.

4. Рівень співробітництва: оцінює рівень співпраці та партнерства зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

5. Гнучкість та адаптивність: вказує на готовність організації до змін, здатність швидко реагувати на зовнішні зміни та адаптуватися до нових умов.

6. Якість інновацій: оцінює якість нових інноваційних продуктів або послуг з точки зору їхніх характеристик, властивостей та задоволення потреб споживачів.

7. Культура інновацій: вказує на ступінь підтримки інноваційної культури в організації, включаючи стимулювання та винагородження інноваційної діяльності.

Таким чином, інновації імплементуються в існуючу систему господарювання підприємства і передбачаються зміни в організаційній структурі водночас, саме працівники діючих підрозділів, які не зазнали змін в результаті інноваційної діяльності можуть чинити опір нововведенням, що може знижувати віддачу від впровадження [28]. Тому інновації мають передбачати радикальну перебудову, перетворення системи підприємства, що включає виробничу, фінансову, збутову, соціальну підсистеми. Впроваджуючи технологічні нововведення, керівникам слід обов'язково визначити необхідні для їх реалізації організаційні, маркетингові, екологічні функціональні зміни, які є необхідною умовою реалізації нової технології виробництва. Системний підхід до реалізації інноваційної діяльності вимагатиме реалізації пов'язаних між собою управлінських рішень у різних напрямках діяльності (зміцнення кадрового потенціалу, розвиток логістики, удосконалення обліку, аналізу, контролю) та відповідних показників для оцінювання ефективності і результативності, що відображають збалансований інноваційний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В НЕК «УКРЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування НЕК "Укренерго" та напрями інноваційної діяльності

Приватне акціонерне товариство Національна енергетична компанія «Укренерго» (далі – НЕК «Укренерго») зареєстрована 10.08.1998 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вул. С. Петлюри, 25. Розмір статутного капіталу складає 37 160 209 000,00 грн [65].

Основний вид діяльності:

35.12 Передача електроенергії

Інші види діяльності:

- 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
- 85.32 Професійно-технічна освіта
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт

НЕК "Укренерго" та група її дочірніх компаній працюють на енергетичному ринку України з 1998 року. Компанія здійснює спільну інвестиційно-виробничу діяльність з видобування природного газу на Гуцулівському родовищі, що на Івано-Франківщині. ТОВ «Інгазко», що входить до складу НЕК "Укренерго", розробляє Красноільське газове родовище на Чернівецьчині. Разом з тим, група компаній диверсифікувала свій бізнес і сьогодні, окрім видобутку і реалізації палива, освоїла нові напрями діяльності: заправка автомобільного транспорту стиснутим природним газом, виробництво продукції зі спіненого поліетилену, оренда комерційної нерухомості [65].

Організаційну структуру управління НЕК "Укренерго" наведено у Додатку Б.

Компанію було побудовано за регіональним принципом та об'єднувало вісім електроенергетичних систем – Дніпровську, Західну, Південну,

Південно-Західну, Північну, Центральну, Кримську та Донбаську, та декілька спеціалізованих відокремлених підрозділи на території України.

У 2019-2020 рр. наглядова рада Компанії ухвалила рішення про припинення діяльності ВП «Науково-проектний центр розвитку ОЕС України» та Донбаської енергосистеми, розташованої на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей України [65].

У 2021 р. з метою оптимізації організаційної структури управління НЕК "Укренерго" та підвищення ефективності управління, наглядовою радою прийнято рішення про припинення діяльності Дніпровської, Західної, Південної, Південно-Західної, Північної та Центральної енергосистем та утворення чотирьох територіальних управлінь обслуговування мережі – Північного, Південного, Східного та Західного. Зміни в організаційній структурі мали лише адміністративний характер і не передбачали юридичної передачі активів чи додаткових капітальних витрат. Також у 2021 р. наглядова рада прийняла рішення про припинення діяльності ВП «Укренергосервіс», що здійснював сервісне та матеріально-технічне забезпечення діяльності [65].

У 2020 році Компанія заснувала дочірнє підприємство ТОВ «Укренерго цифрові рішення» та є його єдиним власником. ТОВ «Укренерго цифрові рішення» займається розробкою спеціалізованого програмного забезпечення для потреб оператора системи передачі. У складі Компанії також функціонує ВП «Будівництво і ремонт», що забезпечує ремонтні роботи обладнання магістральних мереж, реалізацію окремих проектів інвестиційної програми власним персоналом та інше.

НЕК "Укренерго" також має активи, що розташовані на тимчасово окупованих територіях Автономної Республіки Крим (Кримська ЕС, Джанкойські магістральні електромережі (МЕМ), Феодосійські МЕМ, Сімферопольські МЕМ, оздоровчий комплекс «Семидвір'я», пансіонат «Енергетик» та ВП «Південьенергопром»), Донецької та Луганської областей (Чайкінські МЕМ та Луганські МЕМ). Компанія втратила контроль над цими активами та не в змозі отримувати економічні вигоди від них. Відповідно, ці

активи було повністю знецінено в минулих роках. У 2020 році арбітражний суд почав розгляд справи щодо незаконного захоплення російською федерацією інфраструктурних об'єктів Компанії на території Автономної Республіки Крим [65].

У 2021 році НЕК "Укренерго" розпочала активно розвивати напрямок інжинірингу та консалтингу у сегменті нафтогазового і хімічного комплексів. НЕК "Укренерго" є радником з усіх аспектів вуглеводневої галузі; потенційні клієнти НЕК "Укренерго"- нафтові, газові і хімічні компанії, інвестори, фінансові установи, юридичні фірми а також регулюючі органи та агентства з розвитку.

При НЕК "Укренерго" діє газозаправна станція в Кропивницькому. Там автомобілі заправляють пропан-бутаном та метаном. Автозаправка введена в експлуатацію з 2009 р.; нині продається понад 150 тис. куб. м. газу в місяць. Також, на заправній станції здаються в оренду складські приміщення.

Слід зазначити, що у групі компаній НЕК "Укренерго" видобутком газу займаються дві структури – ТОВ «Надрагаз» та ТОВ «Інгазко». Зокрема, ТОВ «Надрагаз» з 2011 р. розробляє Гуцулівське газове родовище, що на Івано-Франківщині. Там компанією пробурено 10 свердловин. ТОВ «Інгазко» розробляє Красноільське газове родовище на Чернівеччині, яке компанія почала експлуатувати з грудня 2017 р. [65].

Станом на 31 грудня 2021р. сукупна балансова вартість основних засобів НЕК "Укренерго" становила 55,512,474 тисяч гривень, що складає 59,93% загальної вартості активів.

Таблиця 2.1

Структура активів НЕК «Укренерго» у 2020-2021 рр., тис. грн*

Показники	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Необоротні активи</i>		
Основні засоби	55 512 474	55 141 942
Нематеріальні активи	749 317	393 248

Продовження Таблиці 2.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Інвестиції в дочірні підприємства	3 379	200
Відстрочені податкові активи	1 821 749	1 866 954
Інші необоротні активи	49 107	53 390
<i>Оборотні активи</i>		
Запаси	286 498	244 187
Дебіторська заборгованість	16 373 605	10 656 411
Інша дебіторська заборгованість	80 096	23 747
Податки до відшкодування	2995821	26 341
Інші оборотні активи	3 547 028	6 280 106

**складено за даними підприємства [65]*

Таблиця 2.2

Прибутки та збитки НЕК «Укренерго» 2020-2021 рр., тис. грн*

Показник	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
Валовий прибуток/(збиток)	945 159	(24 949 916)
Прибуток / (збиток) від операційної діяльності	1 297 089	(29 843 797)
Прибуток / (збиток) до оподаткування	185 930	33 529 557
Прибуток / (збиток) за період	141 151	(27 498 317)
Сукупний дохід / (збиток) за період	163 162	(27 498 317)

**складено за даними підприємства [65]*

За даними [65], Національна енергетична компанія "Укренерго" успішно випустила свої перші зелені єврооблігації сталого розвитку на суму 825 мільйонів доларів США з п'ятирічним терміном та дохідністю 6,875%.

У сучасному світі корпоративна відповідальність є загальноприйнятим принципом, і НЕК "Укренерго" не є винятком. Компанія дотримується високих стандартів в своїй операційній та виробничій діяльності, враховуючи

соціальні стандарти та якість роботи зі своїм персоналом, а також здійснює заходи для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Ці аспекти діяльності компанії відповідають міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001 та 45001, які НЕК "Укренерго" регулярно підтверджує через проходження відповідних перевірок та аудитів.

У 2019 р. НЕК «Укренерго» успішно пройшла ресертифікаційний аудит; за результатами якого визнано наступні ключові досягнення компанії:

- впровадження спільних магістерських програм з вищими навчальними закладами
- 4 нові мотиваційно-освітні проєкти
- розширення корпоративного волонтерства

Одним з ефективних інструментів реалізації стратегії НЕК «Укренерго» є впровадження інтегрованої системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, ISO 27001.

Першим етапом є побудова, впровадження і сертифікація системи управління якістю на відповідність ISO 9001 як основної організаційно-методичної бази. Другий етап – впровадження системи екологічного управління ISO 14001 та системи охорони здоров'я та безпеки праці ISO 45001.

У 2011 році в центральному управлінні НЕК «Укренерго» розпочато впровадження ISO 9001. З 2012 року розпочалося впровадження ISO 14001 і OHSAS 18001 (ISO 45001). Відтоді в НЕК «Укренерго» було проведено низку внутрішніх аудитів, навчань, семінарів та перевірок, щорічних зовнішніх наглядових аудитів для ефективного функціонування інтегрованої системи управління.

У 2013 р. проведено сертифікаційний аудит, у 2016 р. перший, а у 2019 р. другий ресертифікаційний аудит інтегрованої системи управління згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001 45001:2018.

У 2020 та 2021 рр. компанія успішно пройшла зовнішні наглядові аудити інтегрованої системи управління на відповідність вимогам ISO 9001:2015, ISO

45001:2018 та 14001:2015 та підтвердила дію річних сертифікатів. Також у 2021 р. система управління інформаційною безпекою НЕК «Укренерго» була сертифікована за міжнародним стандартом ISO/IEC 27001:2013 «Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги». У 2022 р. відбувся третій ресертифікаційний аудит на відповідність інтегрованої системи управління, за результатами якого органом сертифікації DQS Holding GmbH видано НЕК «Укренерго» сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018.

Одним із важливих напрямів в діяльності НЕК «Укренерго» є функціонування логістичної системи. Загалом, побудова та впровадження ефективного логістичного ланцюга на підприємстві передбачає наступну послідовність дій: формулювання мети створення логістичного ланцюга; визначення елементів і структури ланцюга; функціонування ланцюга та його взаємодія з зовнішнім середовищем; оцінювання результатів функціонування ланцюга на їх відповідність поставленим цілям.



Рис. 2.1 Схема логістичного ланцюга НЕК «Укренерго»*

* складено за даними підприємства [65]

На даний момент НЕК "Укренерго" зосереджується на кількох напрямках інноваційної діяльності:

1. Впровадження сучасних технологій управління енергосистемою: НЕК "Укренерго" здійснює заходи для вдосконалення систем управління енергосистемою. Це включає впровадження автоматизованих систем управління, прогнозування навантаження, моніторингу та управління енергорезервами.

2. Розвиток відновлюваної енергетики: НЕК "Укренерго" активно сприяє розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Це включає інтеграцію та підключення вітрових, сонячних та інших видів відновлюваної енергії до енергосистеми та розробку необхідної інфраструктури для їх функціонування.

3. Використання цифрових технологій: НЕК "Укренерго" зосереджується на використанні цифрових технологій для оптимізації роботи енергетичної системи. Це включає застосування штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації процесів для забезпечення ефективності та точності в управлінні енергетичною інфраструктурою.

4. Розвиток електромобільності: НЕК "Укренерго" сприяє розвитку інфраструктури для електромобілів зокрема відбувається будівництво зарядних станцій, розробка та впровадження інноваційних рішень для підтримки електромобільності.

7. Робототехніка та автоматизація процесів: НЕК "Укренерго" зосереджується на використанні робототехніки та автоматизації процесів для поліпшення ефективності та безпеки роботи в енергетичній галузі. Це включає використання роботів для обслуговування та ремонту, автоматизовану діагностику та моніторинг обладнання.

8. Розробка інноваційних енергетичних проєктів: НЕК "Укренерго" активно займається розробкою та реалізацією інноваційних енергетичних проєктів. Це можуть бути проєкти з використанням нових джерел енергії, енергетичного збереження, енергетичної ефективності та інших напрямів, спрямованих на покращення сталості та розвитку енергетичної системи.

Отже, "Укренерго" є національним енергетичним оператором, що відповідає за управління, експлуатацію та розвиток електроенергетичної системи України. Компанія підпорядковується державним органам, її діяльність регулюється Законами України у галузі енергетики. НЕК "Укренерго" виконує низку функцій, що включають забезпечення стабільності та безпеки роботи електроенергетичної системи, здійснення трансмісії електроенергії, координацію роботи з підключення нових об'єктів та інше. НЕК "Укренерго" встановлює тарифи за послуги трансмісії електроенергії, які регулюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг. НЕК "Укренерго" також займається комерційною діяльністю, включаючи надання послуг трансмісії електроенергії, укладання договорів з операторами ринку електроенергії, участь у міжнародних енергетичних проєктах. Відбувається залучення інвестицій для реалізації проєктів розвитку енергетичної системи, модернізації та впровадження інноваційних технологій.

Керівництву НЕК «Укренерго» потрібно і надалі поліпшувати внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати нововведення, що сприятимуть підвищенню доходів.

2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього оточення на впровадження нововведень в НЕК "Укренерго"

Як вже зазначалося, для оцінювання впливу зовнішнього оточення на діяльність досліджуваного підприємства доцільно застосувати модель аналізу п'яти сил М. Портера: стосовно продуктів-замінників компанія має високі ризики. Це пов'язано з тим, що якість обладнання компанії є високою і, відповідно, висока вартість. На сьогоднішній день на ринку дуже багато замінників, які становлять загрозу розвитку компанії; стосовно рівня внутрішньогалузевої конкуренції, то підприємство має середній рівень загрози, оскільки багато виробництв дуже чутливі до вартості обладнання, так як це вплине на собівартість продукції; вихід на ринок нових конкурентів є

дуже затратним оскільки, буде дуже тяжко конкурувати з відомими компаніями та компанія має нести вагомі затрати на маркетинг. Якщо оцінювати ринкову владу покупців, то загроза даної сили становить середній рівень, оскільки клієнти компанії не є досить чуттєві до вартості обладнання; щодо оцінки загроз з боку постачальників, то вона є низькою (Додаток В).

Таблиця 2.3

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства*

№	Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
1.	<i>Зовнішні</i>	
1.1.	Зміни в платоспроможному попиті	Зменшення
1.2.	Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують учасники ринку	Неоднорідні, диференціальні товари
1.3.	Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	Стандартні
1.4.	Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	Відсутні
1.5.	Бар'єри проникнення на ринок	Наявні
1.6.	Привабливість ринку даного товару/послуги	Привабливий
1.7.	Рівень агресивності поведінки учасників ринку	Агресивний, високий
2.	<i>Ключові фактори успіху компанії</i>	
2.1.	Переваги внаслідок стабільних партнерських відносин	У контексті задоволення потреб клієнтів: переваги в якості товарів/послуг, в сервісі, науково - технічні переваги. Значні переваги в знаннях та досвіді, репутації
2.2.	Переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва	
2.3.	Переваги у якості продукту	
2.4.	Науково-технічні переваги	
2.5.	Переваги в організації виробництва	
2.6.	Переваги в організації та управлінні	
2.7.	Переваги в знаннях та досвіді	
2.8.	Переваги в діловій репутації	

* складено автором на основі [65]

З метою удосконалення стратегічних напрямів розвитку НЕК «Укренерго» та їх подальшої реалізації, керівництво повинно мати детальну характеристику впливу чинників зовнішнього середовища, оцінювати тенденції розвитку і конкурентні позиції підприємства, а також внутрішній потенціал компанії.

Таким чином, оцінювання та аналіз впливу чинників зовнішнього оточення на впровадження нововведень в НЕК "Укренерго" включає такі етапи:

1. Моніторинг зовнішнього середовища: визначення та аналіз ключових чинників зовнішнього оточення, які можуть вплинути на впровадження нововведень в НЕК "Укренерго". Це можуть бути політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні або правові аспекти.

2. Оцінка впливу кожного ідентифікованого чинника зовнішнього оточення на впровадження нововведень. Це допомагає визначити, які чинники є сприяють або перешкоджають впровадженню нововведень.

3. Виявлення можливостей, які надаються зовнішнім середовищем, і загроз, які можуть виникнути в результаті зовнішніх факторів, що дає змогу визначити потенційні переваги і оцінити ризики, пов'язані з впровадженням нововведень.

4. Дослідження конкурентного середовища, включаючи інших учасників ринку енергетики та їх інноваційні практики. Це допомагає визначити конкурентні переваги і слабкі місця компанії в контексті впровадження нововведень.

5. Стратегічне планування: розробка стратегії впровадження нововведень, яка враховує виявлені можливості, загрози та конкурентне середовище, що передбачає визначення пріоритетних напрямків розвитку, ресурсів та дій.

Для аналізу ефективності використання компанією ринкових можливостей завдяки сильним сторонам та протистоянню ринковим загрозам, застосуємо SWOT-аналіз [10] для оцінювання діяльності НЕК «Укренерго» (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Результати SWOT-аналізу НЕК «Укренерго» *

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Норми по якості послуг стають більш жорсткими, що потребує використання високоякісних технологій – Вартість енергоносіїв зростає, що призводить до пошуку більш енергоефективних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання цін на обладнання. – Зростання конкуренції через наявність дешевих замінників обладнання
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Оптимальна організаційна структура – Наявність висококваліфікованих кадрів на виробництві – Підбір персоналу здійснюється відділом кадрів - цей процес відбувається своєчасно, впроваджена налагоджена система навчання кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – Деякі комунікаційні процеси на підприємстві ускладнені бюрократичними процедурами – Стратегія ціноутворення не завжди відповідає запиту цільового сегменту, хоча і формує рентабельність підприємства в цілому – Оцінювання результатів праці є не завжди об'єктивним

* Складено автором на основі [65]

За отриманими результатами можна зробити висновки, що у НЕК «Укренерго» є низка можливостей (можливості, що пропонуються ринком і можуть бути реалізовані), що може зумовити зростання обсягів реалізації та зростання прибутків компанії. Однією із основних проблем у діяльності досліджуваного підприємства є досить висока вартість закупки обладнання у компанії-виробника, а на даний фактор керівництво підприємства впливати не може. Однією з вагомих статей витрат НЕК «Укренерго» є витрати на просування продукції, що пояснюється специфікою діяльності компанії.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних технологій, зокрема у галузі зеленої енергетики як одного із перспективних напрямів, може бути ключовим фактором для досягнення сталого розвитку компанії:

1. Розвиток та вдосконалення технологій використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ): інноваційні технології сприятимуть зростанню ефективності від використання ВДЕ, таких як сонячна енергія, вітрова енергія, гідроенергія, біомаса та геотермальна енергія. Це може включати вдосконалення сонячних панелей, вітрових турбін, систем зберігання енергії та інших технологій.

2. Інтеграція ВДЕ в енергетичну інфраструктуру: інноваційні рішення

можуть допомогти забезпечити інтеграцію ВДЕ до існуючої енергетичної системи, що включає розробку технологій смарт-мережі, децентралізованих систем управління енергією та впровадження систем прогнозування попиту.

3.Збереження та ефективне використання енергії: інноваційні рішення спрямовані на зменшення втрат енергії під час трансмісії та розподілу електроенергії. Це може включати використання енергоефективних матеріалів, розробку систем енергозбереження та впровадження алгоритмів оптимізації споживання енергії.

На сьогоднішній день слід відмітити, що створення станції з відновлюваної енергетики в Україні є прибутковим інноваційним проєктом з кількох причин:

1. Зменшення залежності від традиційних джерел енергії: використання відновлюваних джерел енергії допоможе зменшити залежність від традиційних джерел, таких як нафта, газ і вугілля.

2. Економічний розвиток: реалізація проєктів створення станцій з відновлюваних джерел енергії сприяє створенню нових робочих місць та є одним із чинників розвитку місцевої промисловості.

3. Соціальна відповідальність: інвестування у відновлювані джерела енергії є показником соціальної відповідальності, оскільки зменшується негативний вплив на навколишнє середовище та здоров'я населення.

4. Підвищення конкурентоспроможності: розвиток відновлюваної енергетики допомагає знизити вартість електроенергії та зробити виробництво більш конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

5. Державна підтримка: багато країн підтримують відновлювані джерела енергії через різні програми та стимули, що включає субсидії на будівництво, податкові пільги тощо.

Для оцінювання ефективності реалізації інноваційного проєкту з використання відновлювальних джерел енергії для НЕК «Укренерго» доцільно розраховувати наступні показники, що характеризують напрям діяльності: визначення максимальної потужності, яку може виробляти система

відновлювальної енергії; кількість електроенергії, яку може згенерувати система відновлювальної енергії протягом певного періоду часу; коефіцієнт використання енергії, що відображає відношення фактичного виробництва енергії системою до її максимальної потужності за певний період часу; вартість генерації електроенергії, що включає витрати на будівництво, установку, обслуговування та експлуатацію системи, а також витрати на паливо або джерела енергії.

Також доцільно використовувати традиційні показники оцінювання інноваційних проєктів: індекс інноваційності, як відношення витрат на дослідження та розробку до загального обсягу продажів; коефіцієнт інноваційного зростання, що вимірює зміни обсягу продажу з рахунок впровадження нових продуктів або послуг; індекс інноваційних досягнень, на основі якого можна оцінити результативність інноваційної діяльності компанії, враховуючи кількість запатентованих винаходів і витрати на ДіР.

Водночас, використання досвіду європейських компаній у цій галузі може сприяти розвитку та покращенню якості виробництва, застосування енергозберігаючих технологій сприятиме зниженню витрат на енергоносії. Незважаючи на можливості, які є у компанії, також існують суттєві загрози, які потребують уваги керівництва. Так, спостерігається зростання цін на обладнання; при цьому відсутність ефективної антикризової програми може призвести до погіршення фінансових результатів компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В НЕК "УКРЕНЕРГО"

3.1. Перспективи розвитку НЕК "Укренерго" на основі використання інноваційних методів у виробничій та управлінській діяльності

В розділі 2 дослідження показало, що основними внутрішніми проблемами підприємства є висока плинність персоналу, що уповільнює темпи розвитку компанії, а також обмежені фінансові ресурси. В світовому досвіді, зібраному з діючих програм лояльності, було виявлено, що єдиний спосіб досягти тривалої лояльності - це побудувати взаємовідносини зі споживачами, що ґрунтуються на довірі, і пропонувати унікальні переваги в рамках загальної програми. Матеріальні переваги є лише частиною програми лояльності, але самі по собі вони не відіграють пріоритетної ролі. Результати аналізу ситуації з дотриманням цих положень у діяльності НЕК «Укренерго» представлено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рівень відповідності дотримання положень клієнтської лояльності НЕК «Укренерго»*

Положення	Характеристика рівня дотримання
1	2
1. Вибудувати лояльність персоналу та навчати фахівців, які працюють з клієнтами: лояльні співробітники будуть намагатися досягти лояльності клієнтів	У компанії розвинена прозора система кар'єрного зростання співробітників та діє ефективна система навчання персоналу. Кожний новий співробітник, проходить початковий навчальний курс, який дозволяє вивчити основи роботи з обладнанням, прийняти корпоративну культуру, можливі особливості роботи і правила, якими керується компанія. Крім початкових навчальних курсів, вивчення обладнання та технологій здійснюється під час тренінгів. Теоретичні знання співробітників перевіряють двічі на рік, і успішні результати написання тесту збільшують річний бонус співробітника.

Продовження Таблиці 3.1

1	2
2. Співпраця з партнерами: контролюючи весь ланцюжок постачання, компанія виявляється за межами досяжності конкурентів.	Керівництво компанії приділяє велику увагу роботі з кінцевими споживачами для забезпечення своєчасної та якісної технічної підтримки.
3. Використання різних каналів для того, щоб надавати високоякісний сервіс.	Компанія використовує різні канали комунікації від телефонії до інтернет ресурсів, які надають змогу дистанційно на високому рівні реагувати на запити та потреби клієнтів.
5. Зберігати інформацію у централізованій базі даних.	а) база даних автоматизованої системи управління, яка допомагає краще організувати й контролювати роботу співробітників відділів продажу; б) база даних зареєстрованих користувачів сайту; в) база даних клієнтів

* складено автором на основі [65]

Слід зазначити, що в НЕК "Укренерго" розроблено стратегію, що спрямована на побудову лояльності свого персоналу та навчання фахівців, що працюють з клієнтами. У компанії сформовано чітку систему кар'єрного зростання, забезпечується можливість навчання кадрів. Початковий навчальний курс дає змогу новим співробітникам ознайомитися з обладнанням, корпоративною культурою та правилами компанії. Крім того, проводяться регулярні тренінги, які дають змогу удосконалювати навички та знання співробітників. Компанія також співпрацює з партнерами та надає технічну підтримку клієнтам. Застосування правила Паретто допомагає компанії зосередитися на найбільш значущих клієнтах та надати їм індивідуальні програми лояльності. Використання різних каналів комунікації та централізованої бази даних дає змогу забезпечувати високоякісний сервіс та ефективніше спілкуватися з клієнтами.

Основною метою реалізації програм лояльності є забезпечення зростання обсягів реалізації компанії та частки ринку. Не менш важливими цілями також є можливість утримувати клієнтів і залучати нових, накопичувати базу даних про них та надавати інформаційну підтримку, створюючи можливість обміну інформацією між компанією та клієнтами.

Впровадження виробничих та управлінських нововведень у НЕК

"Укренерго" доцільно здійснювати з наступних причин:

По-перше, швидкі зміни в енергетичному секторі вимагають постійного удосконалення технологій та бізнес-процесів. Впровадження нових виробничих і управлінських практик сприяє підтриманню конкурентоспроможності компанії та відповідності вимогам ринку.

По-друге, нововведення сприяють підвищенню показників ефективності діяльності та дають змогу оптимізувати витрати. На основі впровадження нових енергоефективних рішень та технологій, а також методів управління підрозділами у НЕК "Укренерго" зростатиме продуктивність праці, при цьому буде відбуватися зниження витрат, зростатиме якість послуг.

По-третє, впровадження нововведень дає змогу швидше реагувати на зміни потреб та очікувань споживачів. Розвиток технологій в енергетиці є основою для впровадження інноваційних продуктів, реалізація яких уможливорює задоволення потреб клієнтів НЕК "Укренерго", що в свою чергу теж сприяє збереженню високого рівня конкурентоспроможності.

Отже, виробничі та управлінські нововведення в НЕК "Укренерго" є доцільними для забезпечення конкурентоспроможності, покращення ефективності та задоволення потреб споживачів.

Організація праці є не менш важливим аспектом ефективності та продуктивності НЕК "Укренерго". Для поліпшення організації праці, сформовано наступні пропозиції:

1. Доцільно розглянути можливість впровадження або удосконалення спеціалізованого програмного забезпечення, що спрощує та прискорює рутинні робочі процеси, забезпечує високу точність даних та зменшує кількість помилок.

2. Необхідно періодично здійснювати аналіз робочих процесів та розподілу робочого часу для виявлення можливостей оптимізації, зокрема доцільно розробити ефективний графік роботи, враховуючи пікові навантаження та необхідність забезпечення неперервного функціонування

системи.

3. Важливим напрямом є удосконалення обміну інформацією між різними підрозділами компанії: провадження ефективних засобів комунікації, таких як цифрові платформи, внутрішні портали, чат-системи, сприятиме швидкому та зручному обміну даними та співпраці між співробітниками (Додаток А, рис.1.).

4. Навчання та розвиток персоналу: необхідно забезпечити можливості навчання та розвитку для співробітників, зокрема регулярно організовувати тренінги, семінари та використовувати інші форми навчання, щоб підвищити професійні навички персоналу.

5. Для досягнення високих показників організації та ефективності роботи персоналу доцільно також розглянути можливість впровадження Lean-підходу або систему управління якістю ISO. Такі методики допоможуть виявити та усунути зайві операції, удосконалити робочі процеси та забезпечити стандартизацію роботи.

6. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що передбачає розробку процедури залучення персоналу до розробки і прийняття рішень, особливо тих, хто працює безпосередньо на виробничих ділянках. Це може бути реалізовано через командні наради, регулярні зустрічі для обговорення проблем та пошуку шляхів вдосконалення окремого напрямку діяльності компанії або бізнес-процесів.

7. Необхідно встановити механізми контролю якості для перевірки виконання робочих процесів, виявлення можливих недоліків та впровадження заходів для їх усунення. Це дає змогу забезпечити постійне вдосконалення та підвищення якості роботи.

9. Аналіз та впровадження кращих практик, зокрема, необхідно вивчати досвід та кращі практики в галузі енергетики та організації праці; аналізувати успішні кейси інших компаній та впроваджувати їх у діяльність НЕК "Укренерго", адаптуючи до конкретних потреб.

10. Необхідно встановити систему систематичного моніторингу та

оцінки результатів впроваджених рішень, зокрема, регулярно здійснювати аналіз ефективності нововведень, порівнюючи результати з попередніми показниками.

Отже, використання інноваційних рішень у виробничій та управлінській діяльності НЕК "Укренерго" сприятимуть зростанню ефективності виробничих процесів, зменшенню витрат, спрямовані на забезпечення стабільності енергетичної системи, а також є чинником впровадження зелених технологій для зменшення негативного впливу на довкілля. Використання сучасних технологій дає змогу поліпшити процеси розробки та ухвалення управлінських рішень, а також забезпечити ефективний контроль над основними бізнес-процесами, здійснення аналізу ринкових умов, підвищення рівня комунікацій та співпраці з бізнес-партнерами компанії. Загалом, впровадження інноваційних методів та технологій у діяльність НЕК "Укренерго" дає змогу зберегти конкурентоспроможність компанії, забезпечити стале зростання та відповідати викликам енергетичного ринку на сучасному етапі розвитку.

3.2 Особливості реалізації проєктів з енергозбереження НЕК "Укренерго"

На сьогоднішній день при будівництві «зелених» електростанцій використовуються матеріали та обладнання, що дають змогу забезпечити енергоефективне освітлення та знизити тепловтрати об'єкта. За оцінками експертів, витрати на реалізацію вимог «зеленого будівництва» підвищують вартість будівництва об'єкта на 10–15 %.

Проте спостерігається зниження споживання теплової та електричної енергії на 50 %, а зменшення споживання води – на 40 % [40]. Впровадження системи детального обліку енергоспоживання та встановлення додаткових приладів обліку для основних споживачів може допомогти виявити нові шляхи підвищення енергоефективності.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що застосування «зелених» технологій – це розумний та комплексний підхід до управління в

енергетиці. Виходячи з аналізу технологій управління складом і методів підвищення рівня «озелененості» слід, що впровадження сучасних технологій у енергетичній логістиці є об'єктивною вимогою сучасного етапу, при цьому воно має ґрунтуватися на детальному аналізі існуючого положення та визначенні основних економічних результатів.

Визначена структура бізнес-плану щодо встановлення сонячних фотоелектричних систем для НЕК «Укренерго» включатиме наступні елементи:

1) Цільовим сегментом є жителі приватних секторів, де реалізуються послуги НЕК «Укренерго», власники малих і середніх підприємств.

2) Партнерами проєкту можуть виступити організації, що продають комплектуючі вироби для сонячних електростанцій і є заінтересованими суб'єктами інвестування у проєкт із популяризації сонячної енергетики.

Таблиця 3.2

Загальна характеристика потенційних клієнтів даного проєкту*

№ п/п	Характеристика потреб	Потенційні споживачі	Відмінні риси у поведінці цільових груп споживачів	Вимоги, що висувають споживачі до даного товару
1.	Забезпеченість електроенергією і водопостачання малих та середніх підприємств	Власники малих і середніх підприємств	Забезпечення електроенергією і водою	Відсутність значних перебоїв електропостачання таводи
2.	Забезпеченість енергією і водою приватного будинку	Жителі сільських населених пунктів і власники приватних будинків	Зменшення витрат на утримання будинку, постійна забезпеченість водою	Відсутність значних перебоїв електропостачання таводи
3.	Забезпеченість енергією та водою для обробки сільськогосподарських земель	Власники землі, на яких вирощують зернові, технічні, кормові та інші сільськогосподарські культури	Прагнення зменшити залежність від близькості джерела води і вартості палива	Можлива робота обладнання без необхідності здійснення постійного нагляду

* Розроблено автором

Реалізація проєкту компанією на перспективу 2023-2030 рр. включатиме наступні інструменти бізнес планування відповідно до загальної концепції (рис.3.1):



Рис. 3.1 Етапи реалізації проєкту «Сонячні електростанції»*

* Розроблено автором на основі [65]

Отже, розглянемо низку ключових заходів щодо реалізації бізнес-плану проєкту «Сонячні електростанції»:

- А) Виробничий план реалізації бізнес-плану проєкту, включає:
- 1) придбання обладнання;
 - 2) навчання персоналу організації процесу встановлення сонячних модулів;
 - 3) встановлення перших сонячних фотоелектричних систем клієнтам компанії;
 - 5) забезпечення сонячною енергією 35 % клієнтів компанії.

Б) Технологічна частина проєкту : з метою реалізації проєкту планується встановлення сонячних фотоелектричних систем для використання «під ключ», до якої входять наступні компоненти:

1) Продаж обладнання: сонячний модуль, акумуляторна батарея, контролер та інвертор.

2) Встановлення та монтаж всіх комплектуючих сонячної електростанції.

3) Обслуговування клієнтів. Ця послуга буде безсумнівною конкурентною перевагою організації, оскільки в даний час реалізується проєкти виключно з продажу та встановлення сонячних електростанцій, без надання послуг обслуговування. Процедура реалізації даного проєкту побудована за принципом життєвого циклу: кожен етап включає роботи, які повинні бути виконані у певний проміжок часу, після чого переходять до наступного етапу з іншими бізнес-процесами.

В) Техніко-економічне обґрунтування. Розрахована вартість встановлення сонячних фотоелектричних систем для клієнтів включатиме: номінальну вихідну потужність; максимальну короткочасну потужність; вихідну напругу; потужність сонячних панелей.

Оцінювання техніко-економічних параметрів бізнес-плану проєкту з впровадження фотоелектричних систем для населення дає змогу виокремити такі параметри – Табл. 3.2 [58].

Таблиця 3.3

Технічні та цінові параметри впровадження сонячної електростанції*

Потужність	Ціна, грн.	Технічні параметри
<5 кВт	88000	<ul style="list-style-type: none"> • Номінальна вихідна потужність 1000 Вт • Максимальна короткочасна потужність 2000 Вт. • Вихідна напруга 220 Вольт чистий синус. • Потужність сонячних панелей 500 Вт. • Ємність АКБ 2,4 кВт*год.
5 кВт	128000	<ul style="list-style-type: none"> • Номінальна вихідна потужність 3000 Вт. • Максимальна короткочасна потужність 4800 Вт. • Вихідна напруга 230 Вольт. • Потужність сонячних панелей 1000 Вт. • Ємність АКБ 4 кВт*год.

10 кВт	285000	<ul style="list-style-type: none"> • Номінальна вихідна потужність 4000 Вт. • Максимальна короткочасна потужність 8000 Вт. • Вихідна напруга 230 Вольт. • Потужність сонячних панелей 3000 Вт. • Ємність АКБ 8 кВт*год.
>10 кВт	326000	<ul style="list-style-type: none"> • Номінальна вихідна потужність 5000 Вт. • Максимальна короткочасна потужність 10000 Вт. • Вихідна напруга 230 Вольт. • Потужність сонячних панелей 3600 Вт. • Ємність АКБ 8 кВт*год.

Загальна вартість послуг з встановлення сонячних фотоелектричних систем у клієнтів, з урахуванням збереження цінової стабільності, становитиме 1200000 грн. НЕК «Укренерго» зможе знизити витрати на сировину за рахунок прямої взаємодії із заводом-виробником і закупкою продукції оптом, а також через формування найвигідніших умов з монтажу сонячних модулів. Планується реалізація стратегії просування продукту (встановлення сонячних фотоелектричних систем) з використанням таких каналів:

1) Перший та другий рік: соціальні мережі; телеканали; прямий продаж.

Очікуваний результат – дані канали залучать перший потік клієнтів, які у майбутньому є базою для подальшого розширення ринку.

2) Третій рік – «Стратегія утримання клієнтів»: – на телеканалах можливо демонструвати рекламу з використанням інформації про досягнуті результати; прямий продаж для активної реалізації продукції; підвищення активності у соціальних мережах, проведення рекламних розіграшів одну безкоштовну установку тощо.

3) Четвертий і п'ятий рік – розширення місткості ринку.

У результаті реалізації бізнес-плану по встановленню сонячних модулів для клієнтів на базі НЕК «Укренерго», будуть досягнуті наступні ключові параметри проєкту:

1) при реалізації бізнес-плану проєкту планується залучити близько 200 нових клієнтів, оскільки дана сфера відрізняється на сьогоднішній день низьким рівнем конкуренції;

2) збільшення частки компанії на ринку альтернативної енергетики, формування позитивного тренду щодо залучення нових клієнтів з великою прогресією, зниження витрат на сировину, налагодження контактів із постачальниками обладнання;

3) розширення послуг із встановлення та сервісу сонячних модулів.

Взявши до уваги те, що в розрахунках ефективності завжди приймають участь «вхідні» та «вихідні» тобто інвестовані та отримані від інвестування та діяльності грошові потоки, варто зазначити, що інвестиції у проєкт будуть складати 1450000 грн., більш детальний поділ витрат у перші три роки наведений у Таблицях 3.4-3.6

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію проєкту (1 рік)*

Стаття витрат	Витрати, грн.
1. Технологічна розробка	132500
2. Сертифікація	180820
3. Заробітна плата	58750
4. Орендна плата за робочі приміщення	600000
5. Оборотні активи	773250
Всього витрат	1745320

* Складено автором

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію проєкту (2 рік)*

Стаття витрат	Витрати, грн.
1. Технологічна розробка	-
2. Сертифікація	-
3. Заробітна плата	235000
4. Орендна плата за робочі приміщення	1130000
5. Оборотні активи	3085400
Всього витрат	4450400

* Складено автором

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію проєкту (3 рік)*

Стаття витрат	Витрати, грн.
1. Технологічна розробка	-
2. Сертифікація	-
3. Заробітна плата	375000
4. Орендна плата за робочі приміщення	1130000
5. Оборотні активи	6942100
Всього витрат	8447100

* Складено автором

Відомо, що у фінансовому менеджменті застосовуються різноманітні інструменти оцінювання доцільності капіталовкладень [38; 40]; стандартні критерії включають в себе наступні показники, які відображають ефективність проєкту:

1. Чистий приведений дохід проєкту:

$$NPV = \sum \frac{Pk}{(1+i)^n} - IC \quad (1)$$

де

P- річні грошові надходження протягом n- років;

i – ставка дисконту;

IC – початкові інвестиції в проєкт.

NPV показує чистий дохід або збиток інвестора у результаті вкладення коштів у даний проєкт в порівнянні зі зберіганням їх в банку, отже здійснимо розрахунок для даного проєкту:

$$NPV = ((115000 - 1745320) / (1+0,2)^1 + (7000000 - 4450400) / (1+0,2)^2 + (17000000 - 8447100) / (1+0,2)^3) - 1450000 = 3911550 \text{ грн.}$$

2. Індекс прибутковості проєкту (PI):

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} : IC \quad (2)$$

Розрахунок:

$$PI = (-1358600 + 1770555 + 4949595) / 1450000 = 3,7\%$$

3. Термін окупності проєкту (PP). Дисконтований PP дає змогу визначити момент часу, коли NPV проєкту змінює знак з мінуса на плюс, тобто термін, коли окуповуються витрати. Очевидно, що для даного проєкту роком, коли окуповуються первинні інвестиції є другий рік.

Як зазначено на Рис. 3.2. науково-технічний фактор сприяє підвищенню прогресивності підприємства, впровадженню нової техніки та є основою науково-технічного розвитку. Інновації є важливим інструментом в галузі енергетики, що спрямовуються в першу чергу на оптимізацію послуг, впровадження енергоефективних технологій у відповідності до потреб споживачів.

Джерелами фінансування у даному випадку можуть бути:

- цільові фонди енергозбереження, створені на підприємстві шляхом спрямування відсотку коштів, отриманих від інноваційних розробок та економії паливно-енергетичних ресурсів;
- матеріальне симулювання за економію паливно-енергетичних ресурсів;
- залучення і повернення інвестицій, що ґрунтуються на процедурі накопичення коштів, отриманих від реалізації заходів енергозбереження з їх подальшим використанням для реалізації таких проєктів.

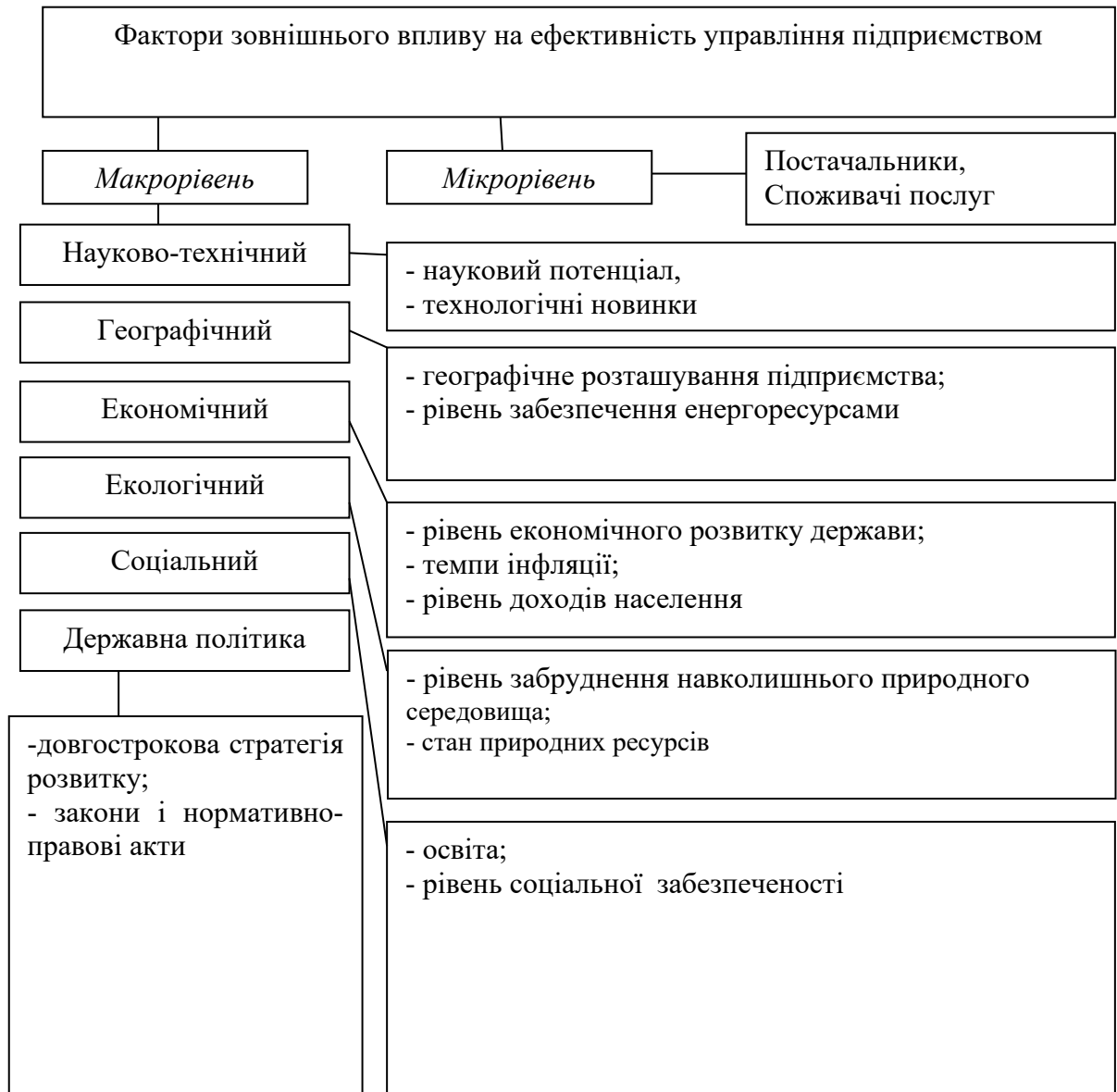


Рис. 3.2 Зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління підприємством з надання комплексу комунальних послуг*

* Розроблено автором на основі [69]

Сьогодні високий рівень енергоємності та низькі показники ефективності функціонування комунальних систем, високий ступінь зношеності виробничих фондів призводять до зниження якості житлово-комунальних послуг, що надаються населенню.

Отже, реалізація наведеного механізму дає змогу спрямувати увагу на інноваційну діяльність підприємств, забезпечити фінансовими ресурсами

розвиток і активізувати інноваційну діяльність підприємств галузі для більш якісного задоволення запитів споживачів.

Інвестиційний проєкт: модернізація системи гарячого водопостачання.

Мета даного інвестиційного проєкту полягає у зниженні вартості виробництва електричної енергії, необхідної для гарячого водопостачання мешканців міста, шляхом модернізації системи гарячого водопостачання, що передбачає будівництво теплонасосної станції на центральних очисних спорудах центральної частини міста для використання тепла, що виділяється зі стічних вод. Для залучення необхідних коштів інвесторами або міжнародними фінансовими організаціями планується здійснити будівництво за їхньою участю.

Межі реалізації проєкту обмежуються системою гарячого водопостачання, що працює на базі чотирьох газових котелень у місті [61]. Проєкт передбачає, що впровадження його буде займати два роки.

В рамках проєкту розглядаються два варіанти побудови теплонасосної станції на центральних очисних спорудах центральної частини міста:

Варіант 1: Будівництво теплонасосної станції.

Варіант 2: Будівництво теплонасосної станції з когенераційною установкою.

Варіант 1 передбачає будівництво теплонасосної станції на центральних очисних спорудах з використанням вискоелективних теплових насосів типу "вода-вода" з середньорічним коефіцієнтом перетворення 5,5. Електроенергія для живлення теплових насосів буде постачатися з міських електричних мереж.

Варіант 2 передбачає будівництво теплонасосної станції на центральних очисних спорудах з використанням вискоелективних теплових насосів типу "вода-вода" з середньорічним коефіцієнтом перетворення 5,5. Щоб знизити вартість електроенергії, для живлення теплонасосної станції передбачається використовувати когенераційну газопоршневу установку, яка вироблятиме високопотенційне тепло, що також буде використовуватися для приготування

гарячої води. У обох варіантах передбачається автоматичне функціонування обладнання.

Таблиця 3.7

Показники потенційного ринку startup-проєкту*

№	Показники	Характеристика
1.	Число гравців, од	6
2.	Загальні обсяги продажу, грн/од	120 000
3.	Окремі специфічні вимоги до стандартизації та сертифікації	Немає
4.	Середній показник рентабельності по ринку, %	22
5.	Динаміка ринку	Тенденція до зростання
6.	Бар'єри для входу на ринок	Немає

*складено на основі [61]

У котельнях, для забезпечення надійності, газові котли використовуються як резервне джерело теплової енергії в опалювальний період року і аварійне джерело теплової енергії в неопалювальний період року.

Однак, для поліпшення ефективності та екологічної стійкості системи, проєкт передбачає впровадження системи диспетчеризації. Ця система автоматизує управління обладнанням, дистанційний моніторинг та облік енергоресурсів. Очікується, що впровадження проєкту призведе до економічного ефекту за рахунок використання потенціалу тепла стічних вод за допомогою високоефективних теплових насосів, що дозволить замінити використання природного газу для приготування гарячої води. Це дозволить знизити витрати на енергію.

Зазначимо, що реалізація проєкту забезпечить вирішення важливих завдань, зокрема можливі наступні позитивні аспекти, які відображені у наступних показниках:

Таблиця 3.8

Показники реалізації startup-проєкту*

Показник	Значення	
	Варіант 1	Варіант 2
Зменшення обсягів споживання енергоносіїв	на 4 930 т.у.п./рік (0,7%)	на 7 649 т.у.п./рік (1,2%)
Обсяги заміщення природного газу за рахунок використання альтернативних джерел енергії	9 846 тис. м ³ /рік (1,8%)	6 732 тис. м ³ /рік (1,2%)
Зменшення викидів парникових газів в атмосферу	на 3 298 т/рік (0,3%)	на 12 563 т/рік (1,2%)

* складено на основі [61]

Таким чином, впровадження даного проєкту матиме також позитивний екологічний вплив, оскільки зменшуються викиди парникових газів в атмосферу та знижується показник теплового забруднення водойм. Це в комплексі сприятиме зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Фінансування проєкту планується здійснити за рахунок позикових коштів.

Можливе створення умов для стабільного розвитку підприємств, що займаються комунальним сервісно-виробничим обслуговуванням, шляхом розробки та впровадження інноваційної концепції, спрямованої на покращення ефективності їх функціонування, а також якості, доступності та конкурентоспроможності послуг, які вони надають.

Як провідна компанія в галузі передачі електроенергії НЕК «Укренерго» відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та надійності енергетичного сектору країни. Щоб забезпечити ефективне функціонування та вдосконалити систему передачі електроенергії, НЕК «Укренерго» доцільно впровадити низку іноваційних перетворень.

Перспективним є подальший розвиток та поліпшення сучасних технологій у сфері моніторингу та аналізу, зокрема, системи "розумної мережі" (Smart Grid), яка використовує новітні технології збору та аналізу даних для оптимізації передачі електроенергії.

Система "розумної мережі" може включати використання сенсорів та інтелектуальних пристроїв, які забезпечують постійний збір інформації про стан мережі, рівень споживання енергії та стан обладнання. Ця інформація може передаватися в режимі реального часу до центру управління НЕК Укренерго, де буде здійснено аналіз отриманих даних на основі чого будуть прийняті управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості надання послуг.

Завдяки впровадженню системи "розумної мережі" НЕК «Укренерго» можливо буде ефективно контролювати навантаження на мережу та вчасно виявляти потенційні проблеми або несправності. Так, якщо сенсори виявлять перевантаження або пошкодження ліній передачі електроенергії, система автоматично може здійснити відключення відповідних ділянок мережі, щоб уникнути аварійних ситуацій та зберегти стабільність енергетичної системи.

Крім того, система "розумної мережі" може сприяти підвищенню енергоефективності шляхом впровадження тарифів, які залежать від пікового навантаження. Це може стимулювати споживачів енергії до зниження споживання в пікові години та раціонального використання електроенергії, що в свою чергу знижує навантаження на мережу та сприяє зменшенню втрат енергії.

Таким чином, впровадження системи "розумної мережі" в НЕК «Укренерго» може мати значний позитивний вплив на енергетичну систему країни і допоможе забезпечити більшу стабільність та надійність електроенергетичної мережі, знизити втрати енергії та підвищити енергоефективність. Крім того, це також може стимулювати розвиток та впровадження інших інноваційних технологій в енергетичному секторі України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

На сьогоднішній день інноваційна діяльність стала одним з основних факторів, які забезпечують стабільний економічний розвиток та тривале зростання. Використання інновацій на підприємствах під час виробництва нових товарів і послуг сприяє підвищенню продуктивності виробничої системи, економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Необхідність забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві вимагає впровадження нових форм і методів організації управлінської діяльності, що підкреслює актуальність дослідження цих питань. При широкому застосуванні у наукових дослідженнях терміну «інноваційна діяльність» дотепер мають місце деякі розходження у визначенні цієї категорії. Деякі автори наголошують на тому, що під інноваційною діяльністю необхідно розуміти вид діяльності, інші ж наголошують на доцільності трактування даного поняття саме як процесу.

Основною метою управління інноваційною діяльністю підприємства є забезпечення ефективного функціонування певного інноваційного процесу і, як результат, забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку та отримання вищого прибутку у довгостроковому періоді.

Встановлено, що цілі інноваційної діяльності можуть бути різними: від задоволення нової потреби покупця до скорочення витрат і часу на здійснення виробничого процесу. Але при цьому, метою управління інноваційною діяльністю є досягнення високих показників ефективності.

Управління інноваційними перетвореннями в НЕК "Укренерго" включає насамперед управління змінами, спрямованими на ресурсозбереження, що вимагає впровадження та використання нової техніки і технологій. Ключові аспекти включають аналіз впливу чинників зовнішнього середовища, виявлення потенційних інноваційних можливостей для підприємства,

навчання і розвиток персоналу, створення сприятливої інноваційної культури та забезпечення достатнього фінансування для реалізації вищезазначених положень

Досліджено, що керівництво НЕК "Укренерго" приділяє значну увагу процесам підвищення кваліфікації персоналу. Це досягається завдяки проведенню навчальних курсів, тренінгів та інших освітніх заходів, метою яких є удосконалення професійних навичок співробітників. Такі заходи допомагають персоналу отримати нові знання та розвивати навички, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виконання функціональних обов'язків і вирішення поточних завдань. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню якості роботи, забезпечує високий рівень професійної компетентності та є одним із чинників розвитку НЕК "Укренерго".

У роботі досліджено та обґрунтовано, що реалізація проєкту по встановленню сонячних фотоелектричних систем для клієнтів НЕК «Укренерго» сприятиме розвитку енергетики, підвищенню енергетичної ефективності. Крім того, впровадження таких проєктів дає змогу стимулювати виробництво і продаж компаніями України високотехнологічних пристроїв, що особливо важливо на сучасному етапі розвитку енергетичної галузі. Продаж та впровадження сонячних фотоелектричних систем сприятливо позначиться на розвитку екологічно чистих технологій енергозабезпечення, створить можливості для клієнтів не лише економити на витратах електроенергії, але й отримувати певний дохід на надлишках енергії. Доведено, що даний підхід сприятиме запобіганню перебоїв з електрикою, згладжуватиме піки споживання, підвищить якість електроенергії та сприятливо позначиться на витратах споживачів.

У роботі економічно обґрунтована доцільність реалізації інноваційного проєкту удосконалення гарячого водопостачання в місті, що передбачає будівництво теплонасосної станції на центральних очисних спорудах центральної частини міста для забезпечення гарячого водопостачання

споживачів мешканців міста за рахунок використання потенціалу скидного тепла стічних вод. Реалізація даного проєкту дає змогу скоротити споживання природного газу для приготування теплової енергії на потреби гарячого водопостачання мешканців району на 6,7 млн м³/рік (тобто на 60 % від обсягу природного газу, що споживається джерелами централізованого гарячого водопостачання в районі).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році". К. НІСД, 2015. – 684 с.
2. Аналіз ринку електричної енергії за 2022 рік. URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/web/10538>
3. Аналіз цін в оптовому ринку електроенергії. Державне підприємство Енергоринок. 2019. URL: <http://www.er.gov.ua/doc.php?c=5>
4. Аналітичні дослідження про функціонування енергетичних ринків. URL: <https://iclub.energy/analitika>
5. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 198-203.
6. Антонова Л.В., Антонов А.В., Орленко Я.Ю., Плеханова О.П. Удосконалення інструментарію підтримки інноваційних енергозберігаючих технологій у сфері житлово-комунального господарства України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1466>
7. Берташ Б.М., Микитин Т.М., Веремеєнко С.І., Шевчук Р.В. Відновлювальні джерела енергії. Вирощування біомаси. Науково-популярне видання. Рівне: громадська організація «Рівненський центр маркетингових досліджень», 2017. 28 с.
8. Білецька Л.В. Економічна теорія: політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка. Л.В. Білецька, О.В. Білецький, В.І. Савич. К., 2009. 276 с.
9. Біла книга 2020 «Смарт-контракти для нового ринку електроенергії». URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/smart_contracts_white_paper

10. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 4. С. 143-149.
11. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, І.Г. Ганечко; за заг. наук. ред. І.О. Бланк. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
12. Блонська В.І., Шморгун І.В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.
13. ВДЕ і диспетчеризація. Українська асоціація відновлювальної енергетики. 2019. URL: <https://uare.com.ua/novyyny/562-vde-idispetcherizatsiya.html>
14. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства. Держава та регіони. 2010. № 4. С. 32-37.
15. Вербицький Є. В. Енергозбереження і енергоефективність. Київ : НТУУ “КПІ”, 2017. 106 с.
16. Голошубова Н. Основні напрями інституціональних перетворень в оптовій торгівлі України. Вісник КНТЕУ. 2005. № 2 (Спецвипуск). С. 194-200.
17. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. Фінанси України. 2006. № 6. С. 121-128.
18. Данько М.С. Роль інституційних трансформацій в забезпеченні інноваційного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 97-109.
19. Дунська А.Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. Актуальні проблеми економіки. 2012. №7. С. 104-109
20. Заблодська І.В., Рогозян Ю.С. Справедлива трансформація вугільних регіонів: світовий досвід та правовий аспект. Економіка та право. 2020. № 2 (58). С. 14-31.

21. Зборовська Ю.Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 47-50.
22. Ільчишин С.М., Завійська О.І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. №21. С. 309-316.
23. Інформація про роботу електроенергетичного комплексу: статистичні дані Міністерства Енергетики України. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/-control/uk/publish/officialcategory?cat_id=245183225
24. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2014. №. 9. С. 322-329.
25. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ. 2008. 557 с.
26. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року: проєкт. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. 2020. URL: <https://menr.gov.ua/news/34424.html>
27. Костирко Л.А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. Часопис економічних реформ. 2013. № 4 (12). С. 91-98.
28. Коцко Т.А. Політика екологізації діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу: проблеми формування та реалізації. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. С. 174-185.
29. Купчак В.Р., Павлова О.М., Павлов К.В., Лагодієнко В.В. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: монографія. Луцьк, 2019. 346 с.
30. Марченко, О. І.; Саєнко, Я. П. Огляд підходів до визначення поняття інновація. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 10 (2). С. 17-21.

31. Наукометричний та патентний аналіз сфери “Енергетика, енергоефективність“. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/ta-patentniy-analizenergetika-energoefektivnistosnovni-svitovi-trendi-ta-mistse-ukraini.pdf>

32. Некіт К.Г. Переваги та недоліки смартконтрактів як підстав виникнення права власності. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 3 (47) 2020. С. 101-105. URL: <http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/229494/228501>

33. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf>

34. Олексіїв М. Застосування зарубіжного досвіду у формуванні фінансової стратегії підприємства. Наука й економіка. 2006. № 1. С. 36-42.

35. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org>

36. Охріменко І.А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава № 8. 2021 С. 4-8.

37. Павлова О.М., Павлов К.В. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлювальної енергетики в регіоні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк. 2020. №1(21). С. 22-31.

38. Писанко С.В. Методичні підходи до аналізу інвестиційно-інноваційних процесів електроенергетичної галузі регіону. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. С. 334-342.

39. Писанко С.В. Писанко С.В. Адаптація міжнародного досвіду регулювання електроенергетичного ринку України та її регіонів. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 85-91.

40. Писанко С.В. Тенденції розвитку електроенергетичної галузі в Україні: макро- і регіональні аспекти. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. №1(83). С. 154-161. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal>.

41. Писанко С.В., Павлова О.М., Павлов К.В. Роль та значення інвестиційно-інноваційних процесів в електроенергетичній галузі регіону. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 320-328. ISSN 2415-8453.

42. Писанко С.В., Романюк Р.В., Павлова О.М., Павлов К.В. Електроенергетичний ринок регіонів України в контексті модернізаційних змін. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6795>.

43. Повноцінна енергетична біржа: як працює ринок «на добу наперед». Економічна правда. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/promarketenergo/2019/12/12/654707>

44. Полянська А.С., Савчук С.В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5927>.

45. Помаза-Пономаренко А.Л. Методологічні засади формування механізмів державного регулювання розвитку електроенергетичної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 17. С. 106-109.

46. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання виконання Угоди про фінансування програми «Продовження підтримки реалізації Енергетичної стратегії України» від 28.12.2016 № 1064. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249757561>.

47. Постанова Кабінету Міністрів України «Про вимоги до уповноваженого банку ринку електричної енергії» від 5.09.2018 року № 709. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/709-2018-%D0%BF#n11>.

48. Проект Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/news/34426.html>

49. Про електронну комерцію: Закон України від 3 вересня 2015 р. No 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

50. Про зовнішньо-економічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. No 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

51. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23 червня 2005 р. No 2709-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>.

52. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>.

53. Проценко А.В. Формування управлінських рішень щодо підвищення рівня інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств з урахуванням впливу структурних трансформацій. Економічний вісник Дніпровської Політехніки. 2019. Вип. 4 (68). С. 121-130.

54. Прутська О.О. Фінансування органічного агровиробництва в контексті імпакт-інвестування. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 55-63.

55. Пшенична В.П. Розвиток механізму реалізації державної інвестиційної політики України: автореф. дис. ... екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». К.: Донецький державний університет управління, 2011. 25 с.

56. Регіональна доповідь про стан навколишнього середовища у Запорізькій області у 2018 році. Запорізька ОДА. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000121/121625.pdf

57. Регулятор схвалив RAB-тарифи для перших обленерго. Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/10/30/666787>
58. Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. Міністерство розвитку громад та територій України. 2017. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/03/Rozvitok-VDE-v-Ukrai-ni.pdf>
59. Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності у світовій енергетичній сфері. Міністерство енергетики та вугільної промисловості України, «НЕК «Укренерго», Науковотехнічний центр електроенергетики. Київ, 04.2016. 86 с. URL: <https://ua.energy/wpcontent/uploads/2017/05/2.Investytsijno-innovatsijniadiyalnist-v-energetytsi.pdf>
60. Сак Т.В., Ільїна А.І. Проблеми функціонування та напрями вдосконалення ринку електричної енергії в Україні. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2017. №19. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13987>
61. Реєстр інвестиційних проєктів модернізації будівель та систем енергопостачання Запоріжжя URL: https://zp.gov.ua/upload/editor/1-2-_reestr_investicijnih_proektiv_modernizacii_budivel_ta_sistem_energopostachann_ua_zaporizhzhya_za_periodami_2015-2017-_2017-2030_rr-.pdf
62. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
63. Статистична інформація щодо об'єктів альтернативної електроенергетики, яким встановлено «зелений» тариф. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=26435>
64. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ

- України. – 2010. – Вип. 20. URL:
http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_5/240_Rusyn_Grynyk_20_5.pdf
65. Укренерго: офіційний сайт. URL: <https://ua.energy/>
66. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. №60. URL:
http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf
67. Цивільний кодекс України: Закон України 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
68. Чевганова В.Я., Гайдучок М.В. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. С. 291-295.
69. Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. – NJ: Pn Hall, 1988.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2023.
Повоєнне відновлення економіки
України: проблеми та
перспективи**

Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ-2023
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

Продовження Додатку А

<u>ГАЛКІНА ЄЛИЗАВЕТА. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	329
<u>ДЕРЕВ'ЯНЧУК ВЛАДИСЛАВ. ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	330
<u>ДЕРНОВА ЮЛІЯ. СПОСОБИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ</u>	331
<u>КОЗЛЕНКО АНАСТАСІЯ. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ</u>	332
<u>КРИШКО ДАРИНА. ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	333
<u>МАКАРЧЕНКО ВІКТОРИЯ. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ НЕЧІТКИХ ДАНИХ</u>	334
<u>МИСАК НАДІЯ. ПОНЯТТЯ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА</u>	335
<u>ПАВЛЕНКО НАДІЯ. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	337
<u>СВІДЕРСЬКА СВІТЛАНА. ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</u>	338
<u>СИВОЛОЗЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</u>	339
<u>СИНЮК СОФІЯ. СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	340
<u>СИЧОВА АНАСТАСІЯ. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ</u>	341
<u>СТЕПАНЮК ТЕТЯНА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</u>	343
<u>ТРОЯН АННА. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МЕТАЛУРГІЇ</u>	344
<u>ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	345
<u>GOLOVII VIKTOR. TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN UKRANIAN WINE SECTOR</u>	346
<u>РАЦІЙ ОЛНА. FORMATION OF CONSUMER'S PROFILE OF PRODUCTS OF AGROHOLDING PJSC "MHP"</u>	347
ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<u>АВРАМЕНКО АННА. РОБОТА ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ</u>	349
<u>АЛХАНШВІЛІ ДАВІД-СОСЛАН. АЛГОРИТМ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	351
<u>БЕРДНІКОВА КАТЕРИНА. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ</u>	352
<u>БОНДАРЕНКО ЮРІЙ. ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	353
<u>БОНДАРЕНКО СНІЖАНА. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	354
<u>ГЕРАСИМЧУК СОЛОМІЯ. ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	355
<u>ГЕРУС ДАРІЯ. ФОРМУВАННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС</u>	356
<u>ГОРБАЧЕНКО ХРИСТИНА. ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</u>	357
<u>ЕКОНОМОВА ЮЛІЯ. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ</u>	358

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сиволозький Владислав Васильович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

DIGITALIZATION AS A FACTOR OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN THE ORGANIZATION

The essence of innovative changes at the enterprise based on the idea of digitalization is considered. Ways to improve change management through the implementation of digitalization are proposed.

У сучасних умовах розвитку бізнесу актуальним питанням для підприємств є досягнення високого рівня конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості та рентабельності. Ключовими перевагами, завдяки яким організація може досягати високих фінансових показників, є виробничий, економічний, організаційний та маркетинговий потенціал. Основою забезпечення фінансової стійкості підприємства в довгостроковому періоді є наявність сучасного обладнання, техніки та технологій, уміння їх раціонально використовувати, а також здійснювати пошук та реалізацію напрямів оптимізації витрат виробництва. Щодо маркетингового потенціалу, його реалізація полягає у формуванні служби маркетингу на підприємстві, що буде працювати ефективно, а також створенні та розвитку збутової мережі. До перерахованого вище, на сучасному етапі розвитку економіки доцільно віднести також інноваційний потенціал підприємства, що полягає в наявності в організації кваліфікованого персоналу, можливостей здійснювати проєктування, розробки та впроваджувати нововведення. Слід зазначити, що інноваційний потенціал, у тому числі опосередковано, реалізується разом із виробничим, економічним та маркетинговим потенціалом та є основою для подальшого розвитку підприємства.

Управління інноваціями на підприємстві виступає першочерговим завданням, що має бути вирішене на інституційному рівні менеджменту, оскільки саме постійний розвиток інноваційного потенціалу підвищує ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства з урахуванням розробленої та прийнятої до реалізації стратегії інноваційного розвитку. Зокрема, це здійснюється шляхом застосування відповідного методичного інструментарію управління змінами, залежно від цілей і завдань, сформульованих у межах стратегії організації [3].

Відомо, що одним із чинників інноваційного розвитку та здійснення організаційних змін на підприємстві є цифровізація або діджиталізація, що в цілому характеризує цифрову трансформацію на мікрорівні. Безпосередньо цифрова трансформація, як процес, передбачає об'єднання багатьох ініціатив, проєктів і процесів, щоб перевести організацію від початкового стану цифрової компетентності до можливостей реального використання сучасних програмних продуктів та реалізації цифрових можливостей. Отже, можна зробити припущення, що підприємства, які намагаються здійснити цифрову трансформацію з наміром забезпечити більшу цінність для клієнтів, отримають економічний прибуток та матимуть конкурентні переваги на ринку.

Значимі переваги, що надає цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємстві: скорочується час на розробку та прийняття управлінських рішень; можливість постійного відстеження продуктивності; створення бази даних про компанію, які співпрацюють з підприємством; можливість систематизації, обробки і аналізу даних про споживачів підприємства, прогнозування попиту на продукцію та послуги, пошук напрямів для удосконалення товарів та сервісу з урахуванням запитів споживачів; впровадження нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

На рис. 1 представлено переваги застосування цифровізації при здійсненні інноваційних перетворень на підприємстві.



Рис. 1. Переваги застосування цифровізації на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4].

Таким чином, можна дійти висновку, що впровадження інструментарію цифровізації на підприємстві має низку суттєвих переваг і сприяє здійсненню інноваційних перетворень. Зокрема, застосування можливостей стратегічного та оперативного планування як «зверху вниз», так і «знизу вгору» забезпечує швидкий обмін даними щодо результатів функціонування бізнес-процесів підприємства, і тим самим підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. В управлінні інноваціями це має першочергове значення, оскільки дає змогу виявити нежиттєздатні ідеї на ранніх етапах їх реалізації і не допустити значних збитків компанії. Використання інформаційних технологій сприяє встановленню зв'язків із зовнішнім оточенням, спрямовує на розвиток співпраці з клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми організаціями.

Таким чином, інноваційна діяльність є одним із основних напрямів розвитку підприємства. Процес інноваційних перетворень можна розглядати через удосконалення системи, що містить такі елементи: персонал, цілі і завдання, технології, організаційна структура управління, стратегія. Управління змінами на підприємстві може трансформуватися в різні напрями діяльності, сприяти виникненню нових функціональних зв'язків під впливом нових знань про ринок, конкуренції, а також правових засад, у межах яких буде можливим цей розвиток.

- Budde, L., Benninghaus, C., Hänggi, R., Friedli, T. Managerial Practices for the Digital Transformation of Manufacturers. Digital 2022. No. 2. Pp. 463–483.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management, 2022. No. 63.
- Гринько Т., Гвінішвілі Т., Романова Л. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. #4. Pp. 30–38.
- Дзерка Є.І. Інновації та інноваційність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 квіт. 2022 р. : у 5 т. Дніпро : Видавця Біла К. О., 2022. С. 14–18.



Рис. Б. Організаційна структура «НЕК «Укренерго»*

*Джерело: за даними підприємства [65]

Додаток В

Таблиця В1. Оцінка зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства

№	Фактори	Ваговий коефіцієнт	Експерт 1 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Експерт 2 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Експерт 3 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Середня зважена оцінка
1	Зміни в платоспроможному попиті	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05	1,1
2	Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують учасники ринку	0,25	7	1,75	5	1,25	6	1,5	1,5
3	Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	0,3
4	Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0,1
5	Бар'єри проникнення на ринок	0,05	5	0,25	6	0,3	5	0,25	0,3
6	Привабливість ринку даного товару/послуги	0,25	5	1,25	7	1,75	6	1,5	1,5
7	Рівень агресивності поведінки учасників ринку	0,15	6	0,9	7	1,05	8	1,2	1,1

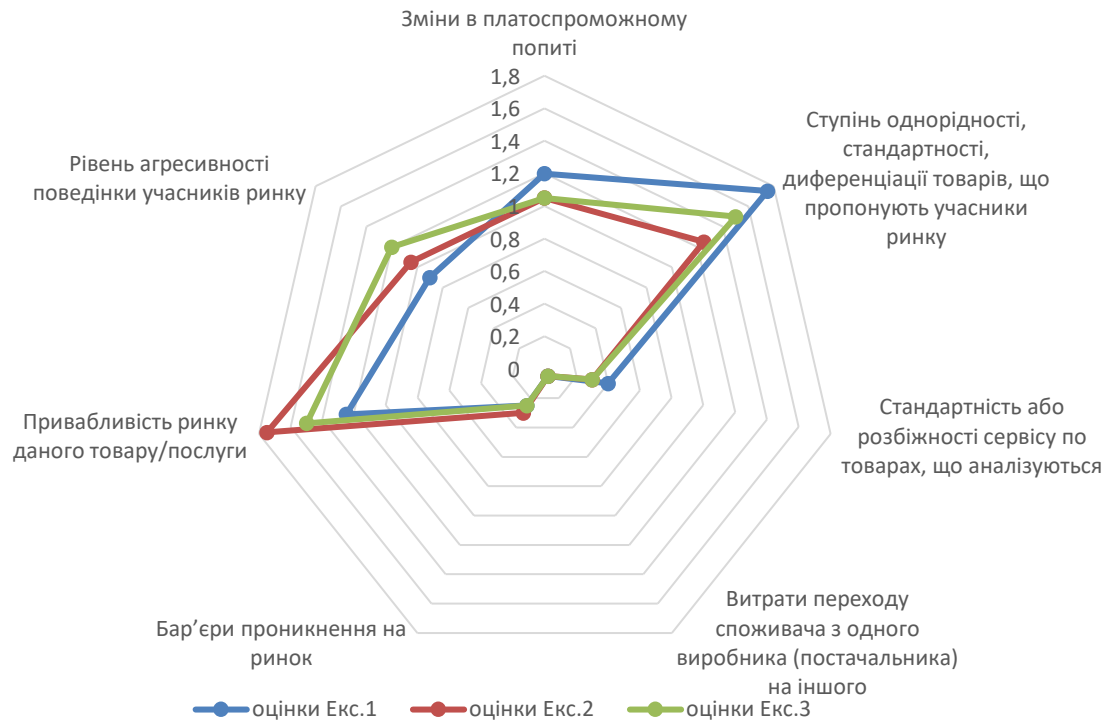


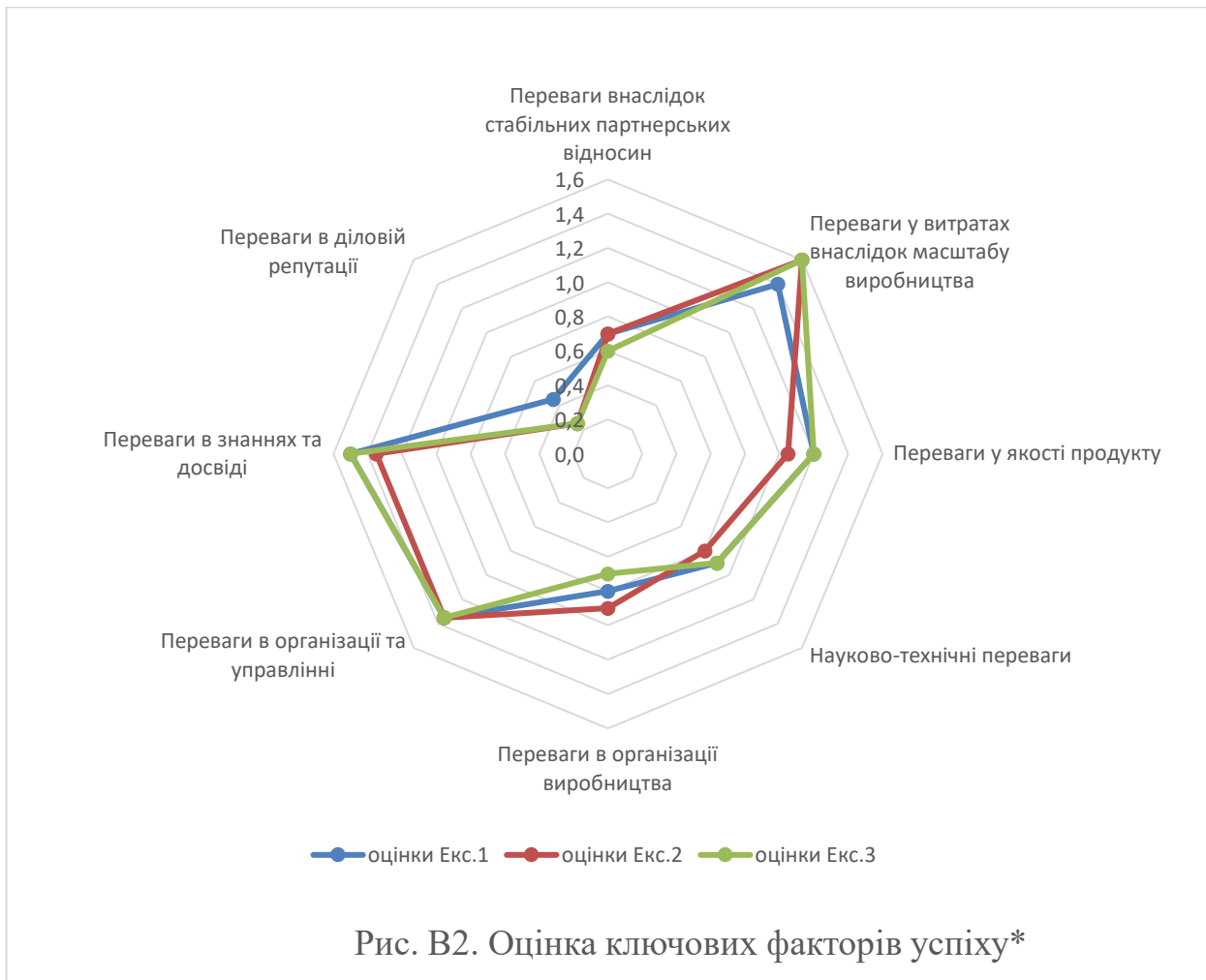
Рис. В1. Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії *

*розроблено автором

Продовження Додатку В

Таблиця В2. Оцінка ключових факторів успіху

№	Фактори	Ваговий коефіцієнт	Експерт 1 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Експерт 2 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Експерт 3 (оцінка від 1 до 10)	Зважена оцінка	Середня зважена оцінка
1	Переваги внаслідок стабільних партнерських відносин	0,1	7	0,7	7	0,7	6	0,6	0,7
2	Переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва	0,2	7	1,4	8	1,6	8	1,6	1,5
3	Переваги у якості продукту	0,15	8	1,2	7	1,1	8	1,2	1,2
4	Науково-технічні переваги	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9	0,9
5	Переваги в організації виробництва	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7	0,8
6	Переваги в організації та управлінні	0,15	9	1,4	9	1,4	9	1,4	1,4
7	Переваги в знаннях та досвіді	0,15	10	1,5	9	1,4	10	1,5	1,5
8	Переваги в діловій репутації	0,05	9	0,5	5	0,3	5	0,3	0,3



*розроблено автором