

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ О. Ареф'єва
"_____" _____ 2020р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Ocheretiana

Тема: «Управління інноваційним потенціалом підприємства»

Виконавець: Очеретяна Софія Миколаївна

Керівник: к.е.н., доцент Вовк Ольга Миколаївна

Нормоконтролер: _____ Полоус О.В.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки повітряного транспорту

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

_____ О. Ареф'єва

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Очеретяної Софії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові випускника в родовому відмінку)

1. Тема роботи «Управління інноваційним потенціалом підприємства» затверджена наказом ректора від 12.11.2020 р. № 2274/ст
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: Плани, звіти, баланс підприємства, фінансово-економічна звітність, законодавчі та нормативні акти, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретико методичні положення управління інноваційним потенціалом підприємства. Діагностика ефективності використання інноваційного потенціалу на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі» Організаційно економічне забезпечення ефективності управління інноваційного потенціалу підприємства. Висновки.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Послідовність оцінки інноваційного потенціалу. Оцінка становища ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі». Динаміка зміни фінансового результату ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі». Динаміка зміни коефіцієнтів податкового навантаження та ROE. Динаміка зміни показників інноваційної активності підприємства. Послідовність забезпечення інноваційного розвитку на ПАТ «ДТЕК Київські електромережі». . Головні джерела залучення інвестицій в реалізацію проекту щодо впровадження малих модульних реакторів на ДТЕК.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	05.10.2020	
2	Дослідити теоретичні основи управління витратами підприємства	06.10.2020-18.10.2020	
3	Провести аналіз витрат Публічного акціонерного товариства ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»	19.10.2020-08.11.2020	
4	Розробити заходи щодо підвищення ефективності управління витратами ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»	09.11.2020-29.11.2020	
5	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Вовк О. М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Очеретяна С. М.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління інноваційним потенціалом підприємства»: 125 с., 8 рис., 30 табл., 81 використаних джерел, та 4 додатки.

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІНВЕСТИЦІЇ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО ЕНЕРГЕТИКИ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічне забезпечення ефективності управління інноваційного розвитку підприємства, а предметом – процес забезпечення розвитку інноваційного потенціалу Приватного акціонерного товариства «ДТЕК Київські електромережі».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, розробка та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Методи дослідження – методи експертного, вартісного, графоаналітичного, фінансового аналізів, системний підхід та ретроспективні дослідження..

Отримані результати та їх новизна полягають у розробці організаційно-економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємства енергетичної галузі .

Значущість виконаної роботи та висновки полягають у тому, що отримані автором результати мають сприяти забезпеченню ефективності інноваційного потенціалу енергетичного підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів. Отримані результати дозволяють в подальших дослідженнях розвивати інноваційну діяльність енергетичного підприємства.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи, що розкрили методичне забезпечення формування інноваційного потенціалу, розширюється універсальністю запропонованого підходу та підтверджується апробацією на міжнародній конференції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I.....	10
ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність та еволюція теорій управління інноваційним потенціалом.	10
1.2. Наукові підходи управління розвитком інноваційного потенціалу.	21
1.3. Методичне забезпечення аналізу ефективності інноваційного потенціалу підприємства.	30
Висновок до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ II.....	40
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».....	40
2.1. Економічна характеристика господарської діяльності на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».	40
2.2. Оцінка ефективності діяльності енергетичної компанії.	50
2.3. Діагностика результативності використання інноваційного потенціалу на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».....	59
РОЗДІЛ III	73
ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1. Розробка організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві електроенергетики.....	73
3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації інноваційного потенціалу на підприємстві.	84
3.3. Оцінка ефективності імплементації запропонованих заходів на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».....	95
Висновок до третього розділу	104
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Аналіз світових тенденцій економічного розвитку і чинників, що його спричиняють, переконливо доводить, що на важливе місце вийшли інноваційні процеси і їх роль інтенсивно зростає. Прихильність до інноваційного типу розвитку в сучасних умовах ведення підприємництва стає ключовим чинником успіху, а стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства однією з важливих задач забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку. Дослідження тенденцій розвитку інноваційних процесів в Україні показує що вітчизняні підприємці недооцінюють значення інноваційного потенціалу, внаслідок чого сьогодні зіштовхуються із послабленням своїх позицій на ринках, втратою споживачів, зниженням конкурентоспроможності, скороченням обсягів виробництва та реалізації.

На сьогодні результати інноваційної діяльності, дуже впливають на всі сфери розвитку людського суспільства, змінюють середовище життя людини та шляхи її розвитку. Сучасна економіка характеризується посиленням конкуренції. У цьому плані нововведення стають обов'язковими члени господарської діяльності підприємств і є основною рушійною силою та передумовою їх розвитку. Саме тому інноваційна діяльність є одним з основних напрямків діяльності будь-якої компанії, яка використовує знання та взаємодіє у галузі технологій, економіки та екології, соціальної психології та соціології, фундаментальних та прикладних наук, теорії та практики виробництва та управління, стратегії та тактики.

Підсумовуючи підходи до суті та структури інноваційного потенціалу підприємства, можна побачити, що це складна система генерування, накопичення і трансформування наукових та управлінських ідей підприємства в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління. Результатом проведених досліджень поняття «інноваційний потенціал», його складових та критеріїв оцінювання стало зрозуміле значення

управління його розвитком. Більш детально проблемами інновацій вчені почали займатися в 60-ті роки ХХ ст. – у період швидкого розвитку науково-технічного прогресу. Подальше вивчення проблем інноваційної діяльності, започатковане Й. Шумпетером, здійснювали Дж. Брайт та його послідовники. Сьогодні ця проблема вилилася у “бурхливий потік досліджень” таких вчених, як В. Александрова, А. Амоша, Ю. Бажал, Я. Плоткін, А. Перлакі, А. Пригожин, М. Чумаченько, А. Чухно та багато інших. Варто зазначити, що при ширшому підході до аналізу визначення цього терміна стає менш чітким. Крім цього, ряд вчених розглядає інновацію саме як процес упровадження нових виробів, технологій, методів організації виробництва і праці та методів управління.

Об’єктом дослідження є організаційно-економічне забезпечення ефективності управління інноваційного розвитку підприємства, а предметом – процес забезпечення розвитку інноваційного потенціалу Приватного акціонерного товариства «ДТЕК Київські електромережі»

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, розробка та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізовано наукові публікації та трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства;
- досліджено наукові здобутки в сфері управління й забезпечення інноваційного потенціалу економічних систем;
- описано сучасні підходи до класифікації та формування стратегій інноваційного потенціалу підприємств;
- описано організаційно-економічні умови та результати діяльності ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»;
- оцінено основні економічні показники ефективності господарської діяльності та використання активів енергетичної компанії;

- діагностовано конкурентний статус, рівень інноваційної стійкості щодо впливу мікро- та макрочинників;
- запропоновано напрями удосконалення методики діагностики інноваційної діяльності енергетичного підприємства;
- розроблено систему стратегій інноваційного потенціалу та забезпечення її стійкості в кризових умовах ринку;
- оцінено ефективність реалізації стратегій забезпечення стійкості інноваційного потенціалу ПАТ «ДТЕК Київські електромережі».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» використовувалися наступні наукові та спеціальні методи дослідження, а саме: метод аналізу – при оцінюванні рівня інноваційного розвитку підприємства; системний підхід – при розрахунках складових інноваційного розвитку підприємства та порівняльно-співставляючий аналіз статистичних даних.

Отримані результати та їх новизна полягають у розробці організаційно-економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємства енергетичної галузі.

Практична значущість для підприємства. Всі результати досліджень викладені в даній роботі на здобуття ступеня магістр, дозволяють дійти наступних висновків: розроблені заходи сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу підприємства; покращать фінансові показники діяльності; можуть бути використані підприємствами, зокрема «ДТЕК Київські електромережі», для забезпечення ефективності реалізації інноваційного потенціалу.

Наукові здобутки, отримані в процесі роботи над кваліфікаційною роботою опубліковані в фаховому науковому журналі Київського університету технологій і дизайну (№2, 2020 року).

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо ефективності управління інноваційним потенціалом. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять

нормативно-правові акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України, дані енергетичних підприємств України, звітність підприємства.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 125 сторінці, в тому числі 8 рисунки, 30 таблиці, 81 використаних джерел, 4 додатки.

Ocheretiana

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та еволюція теорій управління інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал складається із двох ключових слів: інновація та потенціал. Інновація – комплексний процес створення, розповсюдження й використання нововведення, яке сприяє розвитку та підвищенню ефективності роботи підприємств, а також задоволенню певних потреб. Поняття “інновація” застосовується до нововведень у виробничій, організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або створюють умови для такої економії. Найбільша маса інновацій реалізується підприємствами як засіб вирішення виробничих, комерційних завдань, як найважливіший чинник забезпечення стабільності їхнього функціонування, економічного зростання, конкурентноздатності. Інновація орієнтовані на ринок, на конкретного споживача або потребу[1].

Інновації стали досить широко і часто використовуваним терміном у XXI столітті. Підприємства закликають бути інноваційними, щоб отримувати або зберігати «конкурентну перевагу» на ринку[2].

Головною відмінністю інноваційного підприємства є насамперед його цілі - розвивати корпоративний та кадровий інноваційний потенціал, забезпечувати довгострокову життєздатність, задовольняти потенційні потреби споживачів та розвивати власний ринок. Управління інноваційним потенціалом є невід’ємною частиною управління інноваціями та вирішує питання планування та реалізації інноваційних стратегій для сталого розвитку підприємства. Розробка інноваційних стратегій базується на оцінці потенційних можливостей компанії та інноваційного потенціалу, аналізі

зовнішнього середовища підприємства для їх можливої реалізації у процесі прийняття стратегічних рішень[2].

Так як роль інновацій з кожним днем зростає, це ставить нові вимоги до питання вибору ефективних механізмів використання оцінки інноваційного потенціалу та управління інноваціями компанії. Тому все більше уваги вітчизняних та зарубіжних науковців зосереджується на ролі інновацій у розвитку компанії. Українська економіка вбачає диспропорцію між наявністю інноваційних функцій та їх перетворенням на дії. Дуже багато підприємств України мають потужний інноваційний потенціал, але мало які можуть їх ефективно використовувати[3].

В даний час результати інноваційної діяльності, ініційовані прискорення науково-технічного прогресу, суттєво впливають на всі аспекти розвитку людського суспільства, змінюють середовище життя та людської діяльності, шляхи забезпечення його існування та розвитку. Сучасна економіка характеризується посиленням конкуренції. У цьому плані нововведення стають обов'язковими члени господарської діяльності підприємств і є основною рушійною силою та передумовою їх розвитку. Саме тому інноваційна діяльність є одним з основних напрямків діяльності будь-якої компанії, яка використовує знання та взаємодіє у галузі технологій, економіки та екології, соціальної психології та соціології, фундаментальних та прикладних наук, теорії та практики виробництва та управління, стратегії та тактики[4].

Таким чином, будь-яке дослідження сутності інноваційного розвитку, інноваційної діяльності, її форм, інтенсивності та результатів на підприємстві неминуче означає, що потрібно виявити та вивчити фактори, що фактично визначають параметри явищ[3].

У дослідженні факторів, що впливають на рівень інновацій в компанії потрібно дотримуватись традиційних підходів, відповідно до середовища, їх походження, ступеня впливу на компанію і можливість контролю над компанією[2].

Фактори впливу:

- макро- (зовнішні фактори, опосередковані (непрямий) вплив),
- Мікросередовище (зовнішні фактори безпосередньо (прямий) вплив)
- Внутрішні фактори, їх вплив на інновації компанії для конкретних умов простору та часу.

Фактори впливу мають як позитивний, так і негативний напрямок, тобто однозначно визначити напрямок їх впливу на досліджувані характеристики неможливо через саму подвійність природи[1].

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні фактори впливу на інноваційну діяльність.

Фактори, що стримують інноваційну діяльність	Фактори які сприяють розвитку інноваційної діяльності
Техніко-економічні	
<ul style="list-style-type: none"> - відсутні джерела фінансування; - слабка матеріально технічна база; - відсутня інформація про ринок; - розвиток спрямований на вже існуюче виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> - існують резерви фінансових та матеріально технічних заходів; - є в наявності необхідна кількість господарської та науково технічної інфраструктури; - розвивається конкуренція; - скорочується тривалість життєвого циклу наукоємних товарів.
Організаційно управлінські	
<ul style="list-style-type: none"> - надмірна централізація; - консервативність; - ієрархічних принципів побудови організації; - перевага вертикальних потоків інформації; - орієнтація на короткострокову окупність; - відсутність науково-інноваційних організаційних структур. 	<ul style="list-style-type: none"> - гнучкість організаційних структур; - демократичний стиль управління; - перевага горизонтальних потоків інформації; - автономія; - формування цільових проблемних груп; - створення інноваційної інфраструктури.

Продовження таблиці 1.1

Юридичні	
Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують інтелектуальну власність.
Соціально-психологічні	
<p>Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - як зміна статусу; - необхідність нової діяльності; - зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій; - страх невизначеності; - страх відповідальності за помилку; - супротив усьому новому, що надходить; - відсутність умов творчої праці 	<ul style="list-style-type: none"> - сприятливість до змін, нововведень; - моральна винагорода; суспільне визначення; - можливість самореалізації; - розвиток умов творчої праці; - матеріальної стимулювання.

Цілісна система знань, яка дає організації оптимальні інноваційні орієнтири повинна складатись з 3-х основних пунктів, які вивчаються керівництвом та персоналом одночасно, загальнолюдські базові знання, які орієнтуються на:

- сучасних законах розвитку;
- соціально зорієнтовані професійні знання;
- управлінські знання, які дозволяють керувати інноваційними процесами розвитку підприємства, що, в свою чергу, позитивно впливає на розвиток суспільства[4].

Щодо зовнішніх факторів впливу та механізмів сприяння інноваційного розвитку підприємств на основі здійснення господарсько-інноваційної політики гілками влади всіх рівнів є:

- надання необхідних площ та приміщень;
- організаційна підтримка;

- інформаційна підтримка
- підвищення екологічної безпеки господарської діяльності;
- надання замовлень на реалізацію продукції для місцевих потреб;
- надання захисту внутрішнього ринку;
- сприяння розвитку господарської інфраструктури;
- допомога в підготовці і перепідготовці кадрів;
- надання можливості підприємству брати участь у розробці і реалізації системних міських регіональних програм розвитку, більш гнучка податкова політика держави;
- економічна (фінансова) підтримка здійснення інноваційної політики;
- правова підтримка[3].

В свою чергу, основними напрямками реалізації цілей інноваційної діяльності підприємства у зовнішньому середовищі можуть бути:

1. Динамічне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища ринку, у тому числі продукції, яка потрібна для місцевих потреб.
2. Закупівля нової техніки та використання нової технології для підвищення споживчих (якісних) характеристик продукції, послуг.
3. Розробка та реалізація такої продукції, яка буде розвивати об'єкти соціальної сфери, задоволення потреб місцевої соціальної сфери.
4. Застосування новітніх наукових розробок для підвищення якісних характеристик продукції.
5. Організація ефективної технологічної кооперації з великими, середніми і малими підприємствами організаціями та установами.
6. Організація спільного виробництва і реалізації високотехнологічної продукції з іноземними партнерами з використанням власних виробничих, торговельних площ та кваліфікованих кадрів.
7. Участь в розробці та впровадженні ефективних ресурсозберігаючих технологій та засобів захисту навколишнього природного середовища від негативного екологічного впливу виробництва[5].

При цьому інноваційний потенціал підприємства в зовнішньому середовищі передбачає досягнення таких основних результатів:

- забезпечення стабільних надходжень податкових коштів підприємства до місцевого бюджету в результаті інноваційної діяльності підприємства, забезпечення заробітною платою людей та їх більший рівень зайнятості;
- скорочення товарообмінних операцій та входження у світові структури, в тому числі і створення умов ефективної участі у міжнародних організаціях;
- зменшення залежності внутрішнього сегменту ринку підприємства від завезення (в тому числі імпортованих закупівель) необхідної населенню продукції;
- задоволення потреб господарства міста, чи регіону, у високоякісній інноваційній продукції та послугах вітчизняного виробництва;
- нарощування можливостей інноваційного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності, покращення платіжного балансу, збільшення валютних надходжень до бюджету підприємства та району, в якому воно розташовано;
- допомога підприємства в розвитку місцевого підприємництва, в тому числі на основі формування системи внутрішньої технологічної кооперації на регіональному рівні (кооперування великих, середніх і малих підприємств);

Основною метою інноваційної діяльності в організації має бути забезпечення переходу в максимально швидкий термін організації економіки на інноваційну модель розвитку, проведення в результаті цього структурних і функціональних змін у системі управління, які мають сприяти розширенню можливостей реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, послуги, задовольняючи якісно зростаючі потреби місцевого господарського комплексу, економіки країни та особистого споживання населення[6].

Еволюція теорій управління інноваційним потенціалом.

Сучасна економічна наука чітко не визначає поняття "інноваційний потенціал", а отже, немає обґрунтованих підходів до його кількісної оцінки. Поняття "інноваційний потенціал" для зростання системи за рахунок інновацій

вперше було введено К. Фріменом у 1970-80-х роках. Він вважав, що інновації - це система заходів щодо проектування, розробки, експлуатації та виснаження економічних, соціальних та інституційних можливостей базових інновацій. Практичний аспект концепції "інноваційного потенціалу" відображений у працях П. Друкери, де він досліджує джерела розвитку сучасної промисловості. Наприклад, він зазначив, що інновації розпочались з аналізу наявного потенціалу з метою його ефективного використання[7].

У більшості випадків автори концентруються на аналізі окремих аспектів інноваційного потенціалу; існують визначення, які не узгоджуються та не зосереджуються на методологічній суті поняття. Група авторів на чолі з Баранчєєв В. Н. визначає інноваційний потенціал організації як міру готовності до виконання завдань, що забезпечують досягнення інноваційних цілей компанії. Лісін та В. Фрідлянов дають таке визначення інноваційного потенціалу підприємства: сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціально-культурних та інших можливостей для забезпечення сприйняття та впровадження інновацій[5].

Дослідницька група, яку очолювала Титова М. Н. вважає, що інноваційний потенціал - це здатність підрозділу реального сектору забезпечити достатню ступінь оновлення виробничих факторів, їх поєднань у виробничому процесі, організаційних та управлінських структур, а також корпоративної культури. що інноваційний потенціал компанії - це суміш інформаційних, технічних та технологічних, інтелектуальних, просторових, фінансових, організаційних, управлінських, правових та ділових ресурсів, що утворюють єдину систему для появи та розвитку ідей для забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції чи послуг відповідно до мети та стратегії компанії. Суди С.В. розглядає інноваційний потенціал як комплекс ресурсів, що містить людські ресурси, матеріально-технічні засоби, фінанси, управління, що є достатнім для реалізації повного інноваційного циклу та задоволення виявлених потреб в інноваціях. Інноваційний потенціал компанії часто розглядають як сукупність ресурсів з різним ступенем деталізації[7].

Тенденції теорії досліджень

Дослідження еволюції теорії управління інноваціями опублікували професор Кінгруй Сю (Xu et al., 2007) (Xu et al., 2004), професор Майкл Хобдей (Hobday, 2005) та професор Рой Ротвелл (Rothwell, 1992). Створена таблиця зі спробою інтегрувати два підходи до етапів дослідження (професор Кінгруй Сю) та теоретичні моделі (професори Майкл Хобдей та Рой Ротвелл). Незважаючи на те, що запропоновані часові рамки можуть відрізнитися, існує певна концептуальна згода, що теорія управління інноваціями розвивалася наступним чином:

Таблиця 1.2

Еволюція теорії досліджень управління інноваціями:

1970	корпоративні науково-дослідні відділи як джерела інновацій виштовхували технології на ринок
1980	відділи маркетингу спонукали попит через промо-кампанії, щоб створити привабливість ринку
1990	збалансовані інноваційні системи, що інтегрували та узгоджували обидва зусилля.
2000	вчені почали досліджувати інноваційні екосистеми, що містять власні корпоративні інноваційні системи та взаємодію з навколишнім середовищем.
2010	сильний вплив цифрової трансформації та цифрових платформ, які надалі інтегруватимуть сучасну теорію управління інноваціями у відкриті цифрові інноваційні екосистеми.

Парадигми теорії досліджень

За допомогою карти еволюції теорії управління інноваціями вдалося виділити шість парадигм теорії досліджень, кожна з яких має дуже різну спрямованість та спеціалізацію.

Еволюція парадигм теорії управління інноваціями:

1. Корпоративні (фірмові) компетенції та можливості.
2. Ціннісні інновації (розробка стратегії).
3. Дифузія інновацій (виконання стратегії).
4. Інновація як система (або двигун).
5. Відкриті інноваційні екосистеми.
6. Відкриті екосистеми цифрової інноваційної платформи.

З впровадженням рамок управління інноваціями, необхідно було виміряти та отримати показники прогресу з програмами впровадження управління інноваціями. Таким чином, багато дослідників тоді почали розробляти моделі зрілості та конкурентоспроможності інновацій[8].

Але тоді інноваційні моделі вимагали цифрових метрик та інструментів вимірювання, які досліджували та розробляли консалтингові фірми, науковці та урядові організації[9].

У 1980-х Пітер Друкер заявив, що інновації - це систематична практика (Drucker, 1985), а новіші теорії підтримують парадигму, що інновації - це система. Зовсім недавно Бостонська консалтингова група (BCG) опублікувала кілька статей, які підтримували теорію інновацій як системи як необхідного фактора успіху для провідних інноваційних корпорацій (Taylor and Wagner, 2014)[8].

Система - це віртуальна конструкція, організована одиниця індивідуальних можливостей, яка постійно взаємодіє між собою, виробляючи основну компетенцію, що призводить до конкурентних переваг, які не можна отримати жодною окремою здатністю. Подібно до концепції механізму, де окремі деталі постійно взаємодіють, забезпечуючи механічну перевагу[9].

Це все визначає інновації як систему, в якій мультидисциплінарні можливості (знання, навички та ресурси) інтегровані для надання нових знань як унікальних рішень, які клієнти або споживачі оцінять таким чином, що компанія генерує впізнаваність бренду на ринку, багатство для співробітників та зростання для зацікавлених сторін[10].

Рівень конкуренції вже почав суттєво змінюватися наприкінці 1990-х років із зростанням гіперконкурентоспроможних світових галузей, нестабільних та динамічних ринків, світу, що швидко змінюється, вимогливих акціонерів та споживачів[11].

Наявність чудового продукту було вже недостатньо хорошим, але надавати індивідуальні пропозиції за зручними каналами, швидко реагуючи на залучення клієнтів, стало нормою. Тому дослідникам управління інноваціями довелося здійснити досить значний зсув у своїх дослідженнях, щоб розглянути теорії, які можуть задовольнити ці нові вимоги до економіки споживчого попиту[12].

Класифікація інновацій за категоріями.

Первинний фокус розпочався з корпоративних інноваційних управлінських компетенцій та теорій можливостей, які з часом розширилися до інших областей, і слід було визначити інші категорії теорії. Таким чином, категорії теорії управління інноваціями. Категорії базуються на парадигмах теорії управління інноваціям:

Компетенції та можливості - це були найбільш домінуючі теорії, які використовувались при розробці «Структури управління інноваціями, керованої можливостями»[13].

Інновації як система - ці теорії підтримують концепцію того, що інновації повинні функціонувати та керуватися ними як система.

Стратегія зростання - ці теорії інтегрують системи та оцінюють інноваційні теорії, які демонструють вкрай необхідне узгодження стратегії та можливостей, необхідних для успішного впровадження інноваційної системи[11].

Цінні інновації - ці теорії допомагають корпораціям постійно постачати продукти або послуги, що мають цінність, з дуже незначною прямою конкуренцією на ринку, що потім стає конкурентною перевагою, коли розробляються необхідні можливості для доставки споживачам або споживачам відповідно.

Дифузія інновацій - теорії дивляться на динаміку галузі, коли нова технологія представлена на ринку. Ці теорії можуть допомогти передбачити ризики та ймовірність успіху[10].

Екосистеми відкритої цифрової інноваційної платформи - ці теорії конкретно розглядають ідентифікацію демаркаційних інноваційних екосистем, як всередині корпорації, так і за її межами, і те, як її можна використовувати для створення конкурентних переваг.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного дослідження можна зазначити, що «інноваційний потенціал підприємства» є комплексним поняттям, яке включає в себе кількісний і якісний склад ресурсів, що використовуються під час створення та реалізації інновацій. Інноваційний потенціал підприємства повинен представлятися як сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному й стратегічному періодах, що вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня[12].

Інновації є досить широко розповсюдженою проблемою, особливо стосовно конкурентоспроможності та інструменту виживання підприємств на ринку, оскільки можливість робити те, що ніхто інший не може, і робити це ще краще за інших, це і являє собою значну конкурентну перевагу.

Основною метою є зрозуміти, як відбувається інноваційний процес на підприємствах. І зробити певний висновок, що малі підприємства не здійснюють інновацій поодиночі, оскільки вони мають налагоджену контактну мережу, яка має міцний зв'язок з діяльністю, розробленою компаніями вищого рівня[11].

Останніми роками було проведено досить багато досліджень, що базуються на запитах науковців у галузі прогресу управління. Технологічний прогрес, поява економічних знань та велика конкуренція в промислових компаніях зробили інновації центральними для конкурентоспроможності

організацій, особливо з урахуванням технологічних вимог будучи більш новаторськими, ніж раніше, зростаючими, конкурентоспроможними та стійкішими.

В останні два десятиліття системний характер технологічних інновацій, було сформульовано рядом пов'язаних підходів. Однією з найбільш стійких тем сучасних інноваційних досліджень є ідея, що інновації підприємств не можна розуміти суто з точки зору незалежних рішень на рівні підприємства. Інновації передбачають комплекс взаємодій між підприємством та його оточенням спостерігається на двох різних рівнях. На одному рівні існують взаємодії між підприємствами його клієнтами та постачальниками. Другий рівень він ширший, включає більш широкі фактори, що формують поведінку підприємств це соціальний та культурний контекст, інституційні та організаційні рамки, інфраструктури, процеси, що створюють та поширюють наукові знання, та багато іншого[12].

Таким чином, новітні перспективи щодо інноваційних структур та процесів підкреслюють системний характер технологічних інновацій. Це допомагає пояснити, чому технологічні зміни часто є дуже повільним процесом і чому на це важко вплинути. Швидкість і напрямок змін є не тільки простою конкуренцією між різними технологіями, а також через конкуренцію між різними існуючими інноваційними системами, які повністю розроблені, так і нові.

1.2. Наукові підходи управління розвитком інноваційного потенціалу.

Управління інноваціями базується на деяких ідеях, висловлених австрійським економістом Йозефом Шумпетером , який працював у 1930-х роках, і визначив інновації важливим фактором економічного зростання. Його книга " Капіталізм, соціалізм і демократія " вперше повністю розробила концепцію творчого руйнування.

Управління інноваціями допомагає організації зрозуміти можливість і використати її для працьовитого створення та впровадження нових ідей, процесів або продуктів. Творчість - основа управління інноваціями; кінцевою метою є зміна послуг або бізнес-процесу. Інноваційні ідеї є результатом двох послідовних кроків, імітації та винаходу[12].

Застосовуючи інструменти управління інноваціями, менеджмент може ініціювати та застосовувати творчі можливості робочої сили для постійного розвитку організації. Процес можна розглядати як еволюційну інтеграцію організації, технології та ринку шляхом повторення низки видів діяльності: пошук, вибір, реалізація та захоплення[13].

Щоб досягти успіху з будь-яким із методів, потрібно розуміння як ринку, так і проблем. Створюючи багатофункціональні команди розробників, що містять як робітників, так і користувачів, а також маркетологів, можна вирішити обидва аспекти. Інновації, хоча їх недостатньо поодиноці, є необхідною передумовою для подальшого виживання та розвитку підприємств. Найбільш прямий шлях інновацій у бізнесі - це технологічні інновації, руйнівні інновації або соціальні інновації. Однак управління інноваціями відіграє значну роль у просуванні технологічних та інституційних інновацій. Метою управління інноваціями в організації є виховання відповідного середовища для заохочення інновацій. Відповідне середовище допомогло б організаціям отримати більше проектів співпраці, навіть "платформу зльоту для бізнес-підприємств". Підтримка вищого керівництва має вирішальне значення для успішних інновацій; чітке керівництво, схвалення та підтримка мають важливе значення для інноваційної діяльності. Управління розвитком інноваційного потенціалу в першу чергу ґрунтується на принципах управління та включає сукупність функцій управління, формує критерії стратегічного розвитку потенціалу, визначає особливі критерії задоволення попиту-споживання, виробляє ідеї щодо задоволення потреб у рівні розвитку інноваційного потенціалу[14].

Управління інноваціями, як термін, також є джерелом багатьох дискусій. Деякі стверджують, що саме визначення інновації означає, що нею неможливо керувати, тоді як інші є глибоко віруючими в побудову систем та процесів з метою створення більшої кількості інновацій.

Вчені запропонували використовувати типології як інструмент управління інноваціями. У дослідженні, проведеному на європейському рівні, було використано 10 типологій інструментів управління інноваціями, керованих знаннями. Ці типології було знайдено, розглянувши 32 характеристики, які класифікують інноваційні засоби управління. Вчені змогли звузити перелік до 8 критеріїв (орієнтованість на знання, стратегічний вплив, ступінь доступності, рівень документації, практична корисність, вік ІМТ, необхідні ресурси для впровадження, вимірюваність), які є особливо актуальними для ІМТ в економіці, керованій знаннями (економіка знань). Перевагою використання типологій є проста інтеграція нових методів та доступність більш широкого кола інструментів[15].

Типології управління інноваціями

Типології ІМТ методології та інструменти

Інструменти управління знаннями аудит знань , відображення знань , управління документами , права на інтелектуальну власність управління

Таблиця 1.3

Типологія управління інноваціями та їх інструменти

Тип управління інноваціями	Методології та інструменти
Інструменти управління знаннями	аудит знань, відображення знань, управління документами, права на інтелектуальну власність управління
Методи аналізу ринку	технологічний пошук, патентний аналіз, бізнес-аналітика, CRM
Кооперативні та мережеві інструменти	групове програмне забезпечення, тимблдінг, управління ланцюгами поставок, промислова кластеризація

Продовження таблиці 1.3

Методи управління людськими ресурсами	дистанційна робота, підбір персоналу в Інтернеті, електронне навчання, управління компетентністю, рівна організація
Підходи до управління інтерфейсом	дослідження та розробки - управління маркетинговим інтерфейсом, одночасне проектування
Прийоми розвитку креативності	мозковий штурм, бічне мислення, ТРИЗ, розумова карта
Методи вдосконалення процесу	бенчмаркінг, робочий процес, бізнес - процес реінжинірингу, Just-In-Time
Методи управління інноваційними проектами	управління проектами, проект оцінки, проект управління портфелем
Інструменти управління дизайном та розробкою продуктів	автоматизоване проектування, швидке створення прототипів, розгортання функцій якості, аналіз вартості
Інструменти для створення бізнесу	бізнес-моделювання, бізнес-план, виділення від досліджень до ринку

Критерії вибору інструментів управління інноваціями, які були достатньо розроблені та стандартизовані, які мали на меті покращити конкурентоспроможність фірм, зосередившись на знаннях, та які були вільно доступні на ринку і не підпадали під дію будь-яких авторських або ліцензійних угод[16].

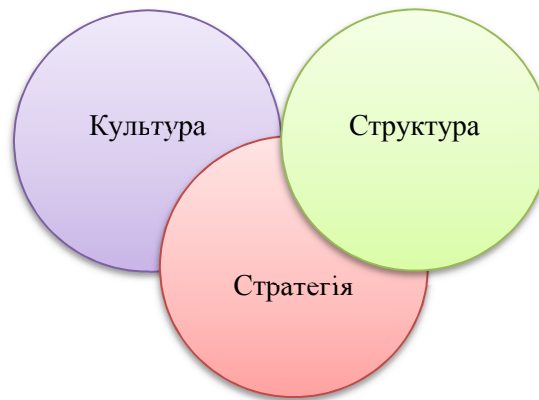
Управління розвитком інноваціями - це процес вигадкування і впровадження нових речей та розвитку підприємництва.

Ключові аспекти управління інноваціями.

Оскільки практично будь-який новий розвиток в організації можна вважати пов'язаним з інновацією, може бути досить важко зрозуміти, що означає управління інноваціями на практиці[17].

На основі досвіду допомоги організаціям в їх інноваційній діяльності виявляється, що найпростіший спосіб зрозуміти тему - це розбити її та

обговорити кожен з ключових аспектів, пов'язаних з управлінням інноваціями, окремо. На наведеній нижче схемі представлені чотири аспекти, які зазвичай використовуються.



1. Можливості

Можливості - це загальний термін, який використовується для охоплення різних здібностей та ресурсів, які організація має для створення та управління інноваціями.

Аспект можливостей обертається насамперед навколо людей, оскільки інновації значною мірою залежать від здібностей як окремих людей, так і колективів. Це в першу чергу стосується здібностей, унікальних уявлень, ноу-хау та практичних навичок людей, що працюють в організації. Однак він також охоплює такі сфери, як інформаційний капітал та негласні знання організації, а також інші їх ресурси та наявний фінансовий капітал, що все може знадобитися для створення інновацій[18].

2. Структура

Різниця між структурами та можливостями полягає в тому, що структури дозволяють ефективно використовувати зазначені можливості. На практиці це показує організаційну структуру, процеси та інфраструктуру організації.

Правильні структури можуть працювати як мультиплікатор сил, що дозволяє організації діяти та впроваджувати інновації набагато ефективніше.

Наприклад, без правильних комунікаційних каналів, правильних процесів для прийняття рішень та правильної інфраструктури для реалізації ідей, дуже мало ідей, які люди висувають, насправді можна буде реалізувати.

Організаційна структура тут є однією із ключових. Якщо кожна нова інноваційна ініціатива буде змушена проходити той самий ланцюг командування і ті самі процеси, що й незначні зміни в існуючій організації, дуже ймовірно, що багато інновацій будуть придушені[19].

Команди, що працюють над інноваціями, повинні мати можливість швидко рухатися та адаптуватися до свого та нового середовища, а також приймати рішення, незалежні від традиційних способів діяльності в організації.

3. Культура

Якщо структури дозволяють ефективно використовувати можливості, то культура - це те, що дозволяє організації набувати здібностей, пов'язаних з людьми.

Маючи правильний тип інноваційної культури, організація набагато частіше зможе набирати та утримувати потрібних людей в організації.

Відповідна інноваційна культура заохочує правильний тип поведінки та перешкоджає неправильному. Оскільки ефекти швидко накопичуються, культура може надзвичайно змінити інноваційність організації. Ось деякі найбільш загальноприйняті риси інноваційної культури:

- наголошення на необхідність завжди думати про шляхи покращення;
- цінування швидкості, навчання та експериментування;
- невдача зазвичай вважається звичайною частиною процесу створення чогось нового;
- забезпечення достатньої свободи та відповідальності.

4. Стратегія

Стратегія - це план організації для досягнення довгострокового успіху.

Головне зрозуміти, що стратегія в кінцевому підсумку полягає у цілеспрямованому виборі між низкою можливих варіантів, щоб мати найкращі

шанси на "перемогу", і цей вибір, очевидно, не повинен бути окремим від виконання.

П'ять основних підходів щодо управління розвитком інноваційного потенціалу

1. Порядок управління цілей.

- По – перше, основою управління розвитком інноваційного потенціалу повинно бути зобов'язання керівництва, оскільки без підтримки керівництва розвиток інновацій на підприємстві не можливий. Тоді йому бракуватиме бюджету, підтримки в інтерфейсах, швидких рішень тощо.

- Для того, щоб інновації функціонували, перш за все потрібне чітке виконання, а також чіткі доручення керівництва. Це перший крок до впровадження інноваційного менеджменту.

- По- друге, розмежування управління інноваціями. Наприклад, завдання досліджень і розробок та управління продуктами мають бути окремими.

- По- третє, визначення відповідальності – це операційна відповідальність (існує чіткий менеджер з інновацій, відповідальний за менеджера продукту) та відповідальність за стратегічне управління[17].

2. Стратегічна спрямованість інноваційної діяльності.

Це є основою усієї діяльності з управління інноваціями. Повинна бути чіткість на всіх рівнях, бо інакше не буде спільної. Для інноваційної стратегії також необхідно визначити, як вимірювати досягнення та успіх.

3. Визначення полів пошуку ідей.

Визначення полів пошуку також є завданням стратегічного управління інноваціями. Поля пошуку - це майбутні теми з точки зору ринків, продуктів, технологій, тенденцій тощо. Вони служать тематичній спрямованості для досягнення цілей інновацій та орієнтації, де одним є пошук ідей.

Інноваційні методи ідентифікації полів пошуку:

- аналіз тенденцій та майбутнього;
- аналіз технологій;

- аналіз ринку (майбутні потреби споживачів, конкуренція, зміни на ринку, стандарти, закони);
- семінари для клієнтів (наприклад з провідними користувачами);
- літературні дослідження;
- аналіз компетентності;
- аналіз інноваційного дерева.
- Початок пошуку ідей.

На четвертому підході управління розвитку інноваціями є збирання ідей. Перші ідеї, як правило, виникають, коли ідентифікуються поля пошуку.

Існує багато способів пошуку ідей. Важливо, що методологія також може бути використана для пошуку ідей відповідно до полів пошуку. Якщо, наприклад, ви шукаєте технологічні ідеї, незручно запитувати у замовника.

Ось чотири способи складання ідей:

- процес пошуку ідей може бути встановлений постійно і для всіх співробітників. Кожен працівник має можливість подати ідею в будь-який час. Це можна зробити за допомогою програмного забезпечення для управління ідеями або через визначених контактних осіб;
- можна розпочати тимчасові ініціативи, такі як конкурси ідей, де всі співробітники або навіть клієнти та партнери можуть внести свої ідеї до певних тем;
- іншим ефективним методом є творчі майстер-класи, де за короткий час можна зібрати різноманітні ідеї.

Вже після всього вище вказаного слід думати про те, як може працювати інноваційний процес[18].

4. Дизайн інноваційного процесу.

Інноваційний процес фактично розпочинається з визначення поля пошуку та охоплює наступні кроки:

Оцінка, визначення пріоритетів та відбір ідей - критерії оцінки базуються на стратегії. Найважливішими критеріями є відповідність стратегії, вигода споживача, потенціал ринку та доцільність;

Розробка концепції або бізнес-плану - після етапу аналізу визначаються всі основні функції, рамкові умови та цілі;

Розробка та тестування - продукт чи послуга розроблені та протестовані;

Впровадження - починається впровадження у виробництво, логістику тощо;

Запуск на ринок - інновації випускаються на ринок.

Ось це і є основні підходи щодо управління розвитком інноваційного потенціалу.

Щодо ризиків в управлінні інноваціями то є досить цікавим, що в галузі управління інноваціями досить багато говорять про управління портфелем, але концепція ризику занадто часто розглядається як суто негативна проблема, яку слід намагатись мінімізувати, диверсифікуючи інноваційний портфель[19].

Хоча диверсифікація, безумовно, має сенс у багатьох випадках, потрібно дивитись на ризик через більш широку лінзу, особливо якщо мова йде про інновації.

Ризик - це потенціал чогось набути або втратити вартість, а це означає, що він просто представляє невизначеність, пов'язану з цим чимось.

По суті, здатність терпіти ризик визначає як потенційний мінус, так і потенційний плюс інвестицій.

Узагальнюючи наукові підходи до сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства, можна зазначити, що це складна динамічна система генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науковотехнічних, маркетингових та інших результатів діяльності підприємства в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління; основа цілісної системи потенціалу підприємства, в якій він взаємодіє з іншими складовими (кадровим, науковотехнічним, технологічним потенціалами тощо) як їх комплексна характеристика і джерело розвитку. Результатом проведених досліджень етимології поняття "інноваційний потенціал", його складових та критеріїв оцінювання стало обґрунтування значимості управління формуванням інноваційного потенціалу

підприємства та розроблення механізму управління його розвитком. Інноваційний потенціал підприємства є певною сукупністю цільових векторів сил, направлених в одну точку простору, взаємообумовленими і взаємодоповнюючими один одного, що дають поштовх до розроблення підприємством нових інновацій та, у свою чергу, розвитку інноваційного потенціалу. Важливою ланкою зазначеного механізму є введення до його складу ініціативної складової інноваційного потенціалу. Водночас його реалізація під впливом різноманітних факторів та ресурсної бази підприємств є перспективою подальших наукових досліджень розвитку їх інноваційного потенціалу[20].

1.3. Методичне забезпечення аналізу ефективності інноваційного потенціалу підприємства.

Інновації є основою економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні умови, за яких українські підприємства здійснюють свою інноваційну діяльність, визначаються появою нових потреб у суспільстві, що призводить до відповідного прискорення науково-технічного прогресу, що змушує переходити до четвертої промислової революції та одночасної трансформації конкурентного середовища. Все це спонукає менеджерів бути максимально гнучкими до зовнішніх викликів та переглянути сучасну маркетингову стратегію з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку інновацій. В результаті роль маркетингового аудиту стає все більш значущою і виникає необхідність дослідити його теоретичні та прикладні аспекти в галузі інновацій[21].

Методика аналізу інноваційної діяльності підприємств передбачає такі етапи:

1. Оцінка та аналіз рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства на основі сформованої системи показників. Для цього доцільно

використовувати метод експертних оцінок. До такого методу звертаються в ситуаціях часткової або повної невизначеності. У певному випадку це зумовлено такими основними умовами проведення аналізу, пов'язаними з інноваційною діяльністю:

- неможливість дати кількісні показники всім параметрам інноваційного потенціалу, присутня інформація, яка відображає лише якісну сторону, котру не можна проігнорувати;

- частина інформації, що має якісне вираження, у принципі не може бути оцінена кількісно (наприклад під час оцінки й аналізу якісно нових процесів і явищ, оцінки комплексу ефектів від упровадження нововведень тощо);

- нелінійність інноваційної діяльності, яка допускає можливість вибору як різних способів її реалізації, так і інноваційних проектів для її реалізації. Отже, результативність буде різною[22].

Оскільки підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів, прийняття одного способу або проекту означає відмову від інших. У цих умовах метод експертних оцінок дає можливість урахувати, оцінити й спрогнозувати ті зміни в інноваційній діяльності, які формують характеристики нових явищ і процесів, що мають істотний вплив на розвиток досліджуваного об'єкта, у нашому випадку – інноваційного потенціалу підприємства.

Загальна методологічна база багаторівневої оцінки інноваційного потенціалу підприємства має наступна послідовність:

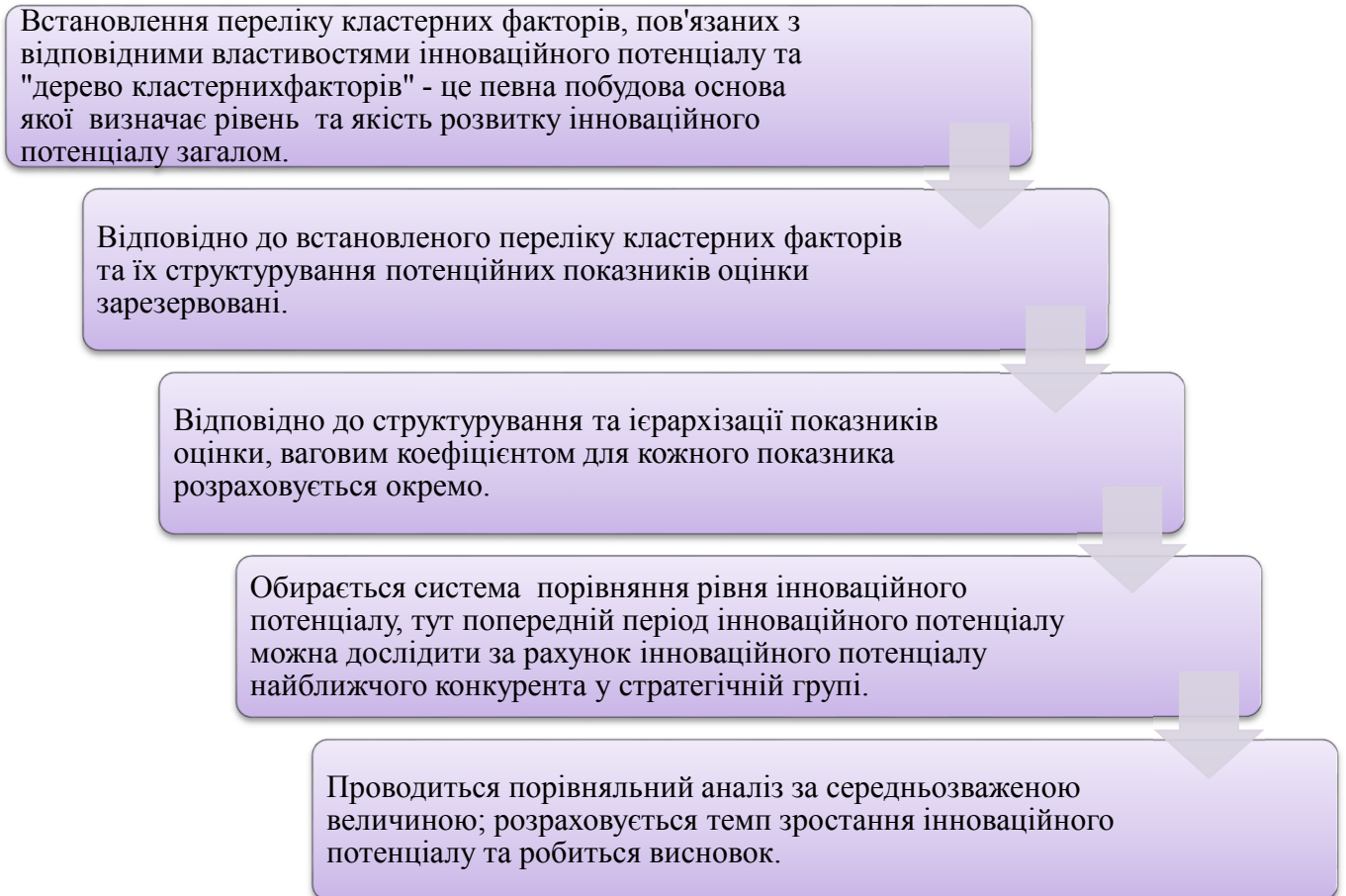


Рис.1.1. Послідовність оцінки інноваційного потенціалу

Визначаючи цілі інноваційної політики підприємства, слід враховувати фактори, що визначаються стадією життєвого циклу підприємства. Зазвичай окреслюються чотири етапи: впровадження, зростання, зрілість та занепад. Здається що кожен із цих етапів передбачає певні кроки, які не мають чітких меж і можуть бути умовно визначені на основі основних економічних показників динаміки, що характеризує ефективність діяльності підприємства та її фінансовий стан та стабільність ринкової позиції. Стадії швидкого та повільного росту можна виділити в межах зростання етап. Стадія швидкого зростання, наприклад, на відміну від інших стадій, характеризується чіткою, позитивною і дуже активною динамікою основних показників (виручка, прибуток, рентабельність тощо)[22].

Цілями інноваційної політики на етапі зростання є збільшення частки ринку підприємства, збільшення її конкурентоспроможність. Основними

цілями на стадії зрілості можуть бути зменшення витрат та економія ресурсів, платоспроможність підвищення та зміцнення фінансової стійкості, вдосконалення управління підприємством тощо.

Оскільки інноваційний процес передбачає створення та виведення на ринок конкурентоспроможного інноваційного продукту, інноваційна стратегія передбачає використання товарних стратегій, заснованих на модифікованому або абсолютно новому продукті. Наведені стратегії продукту можуть застосовуватися як в наступальних, так і в оборонних інноваційних стратегіях[23].

Пошук перспективних ідей та тенденцій забезпечує необхідні рамки для реалізації оптимального вибору, незалежно від того, чи стосується це вибору асортименту товарів (послуг) для виробництва та продажу в майбутньому, прогнозована структура активів компанії або передові методи та технології управління[24].

Управління інноваційним потенціалом вимагає значних витрат часу та зусиль. З моменту впровадження інноваційний потенціал тісно пов'язаний з людськими ресурсами, цей процес слід формалізувати та керувати ним.

Тільки ту компанію, яка має значний потенціал для інновацій та свідомо прагне формуватися та розвиватися можна назвати інноваційною. Зосередженість на інноваціях є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє захищати бізнес проти нових загроз із зовнішнього середовища через систему вдосконалених і постійних пошуків нових продуктів і технологій[25].

Ринок завжди змінює ставлення до компанії на більш позитивне, якщо компанія стає різноманітнішою та креативнішою. Дослідження та розробка інновацій, творчості, нових думок та ідей заохочуються на інноваційних підприємствах. Тут кожен працівник думає про вдосконалення своєї роботи (отже, а вищий ступінь залучення працівників), обговорюючи якість бізнес-процесів та продуктів з колегами, (колективна робота), прагнучи отримати нові знання, ініціює нові ідеї та проекти[26].

Прихильність компанії до інновацій характеризується інноваційним кліматом, визначає її стан успішна реалізація інноваційного проекту. Досягнення інноваційних цілей залежить від інвестицій клімат в організації. Для створення сприятливого середовища для досягнення цілей компанії важливо розробити методи стимулювання, зрозумілі для персоналу.

Інноваційний потенціал характеризує готовність організації виконувати завдання, що забезпечують досягнення цілей інновацій, тобто є мірою готовності до інноваційного проекту або інноваційної програми[27].

Головною передумовою інноваційної стратегії є застарілість продуктів та технологій. Підприємства повинні активно проводити сертифікацію продукції, технологій, обладнання та робочих місць, аналізувати ринок та канали розподілу товарів[28].

Існують напрямки досліджень, визначені як актуальні, такі як питання управління інноваційною діяльністю підприємств, виявлення основних причин низької інноваційної активності вітчизняних компаній, вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю промислових установ, що обумовлює необхідність формування наукової і методологічної основи, яка може реалізувати здатність описувати процес інноваційної діяльності підприємств та механізми управління ними. Ці питання також актуальні, оскільки в контексті посилення курсу на європейську інтеграцію керівництву вітчизняних підприємств поставлено завдання якнайшвидшого виявлення методологічного та практичного досвіду інноваційного управління країнами та гармонізації їх політики. Предметом дослідження є комплексне дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств, що перебувають у процесі саморозвитку. Для досягнення цілей використовуються такі методи дослідження: аналіз та узагальнення теоретичних джерел; абстрактно-логічний метод; прогностично-діагностичний; загальнонаукові методи аналізу та синтезу[29].

Управління інноваційною діяльністю підприємств як складної соціально-економічної системи все більше орієнтоване на саморозвиток, на

відтворення та мобілізацію внутрішнього потенціалу, конкурентоспроможність запропоновано багато визначень саморозвиваючогося підприємства та підходів до управління саморозвитком. З точки зору системного підходу, економічна категорія та об'єкт управління "інноваційним саморозвиваючимся підприємством" визначаються нами як підприємство, здатне самостійно та автономно відтворювати на інноваційній основі організацію нової якості, що характеризується особливою цілісністю, забезпечуючи їй стабільну конкурентну перевагу та стратегічну готовність адекватно та своєчасно реагувати на виклики ринку. Інноваційний саморозвиток компанії - одна з провідних цілей, на яку мають бути спрямовані керівні зусилля. Існують напрямки досліджень, визначені як відповідні, такі як питання управління інноваційною діяльністю підприємств, що вимагає формування наукової та методологічної основи, яка може реалізувати здатність описувати процес інноваційної діяльності підприємств та механізми управління ними. Ці питання також актуальні, оскільки в контексті посилення курсу на європейську інтеграцію керівництву вітчизняних підприємств поставлено завдання якнайшвидшого виявлення методологічного та практичного досвіду інноваційного управління країнами ЄС та гармонізації їх політики відповідно до з його положеннями[30].

Процес управління діяльністю підприємства в умовах саморозвитку. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною процесу управління інноваціями в цілому і являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на створення умов, сприятливих для саморозвитку та інноваційного розвитку. Стан складових інноваційного потенціалу, що відповідає ефективній інноваційній діяльності. Виділено ключові аспекти вдосконалення системи управління: аналіз та оцінка змін у функціонуванні підприємства (оцінка інноваційної діяльності); вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства; розробка стратегії інноваційної діяльності (визначення пріоритетності напрямків, їх співвіднесення, розробка сценаріїв); контроль за реалізацією стратегії розвитку підприємства[29].

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. З метою формування напрямків вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю можна виділити такі етапи: аналіз складових основних показників інноваційної діяльності; оцінка економічного розвитку підприємства; аналіз комплексу технічних і технологічних розробок в галузі; оцінка кваліфікації працівників; оцінка бази для НДДКР Основним завданням управління в галузі інноваційної діяльності в умовах саморозвитку підприємства є постійне вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу, що забезпечує високий рівень функціонування підприємства в мінливих зовнішніх умовах. З метою збільшення організаційно-управлінського потенціалу необхідно проаналізувати склад і структуру персоналу; визначити напрямки підготовки та перепідготовки персоналу; посилити роботу щодо збільшення кількості патентів, ліцензій та впроваджених інноваційних розробок. Управління у сфері техніко-технологічного потенціалу включає забезпечення максимальної відповідності технічного та технологічного рівня виробництва вимогам інноваційного розвитку.

Для цього необхідно:

- проаналізувати рівень виробничого обладнання;
- сформувати систему постачання;
- посилити управління якістю продукції; з
- збільшити кількість впроваджених інноваційних розробок.

Вибір напрямку вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю залежить, перш за все, від пріоритетної сфери діяльності підприємства. Однак у реальному світі практично не існує стабільного плану дій для підприємств, оскільки він постійно коригується в результаті зміни екологічних потреб[18].

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства відіграє ключову роль для аналізу внутрішнього середовища. Він займається не лише визначенням його поточного стану та ефективності, а й виявленням невикористаних резервів для збільшення показників інноваційної діяльності та, відповідно,

прибутку підприємства. Інноваційний потенціал - це насамперед здатність створювати нову вартість завдяки цілеспрямованому поєднанню матеріальних та нематеріальних активів, що гарантує інноваційний розвиток підприємств. В даний час існує безліч методів оцінки інноваційного потенціалу підприємств, оскільки дослідники не одностайні щодо елементів такого потенціалу. У той же час більшість авторів сходяться на думці, що людські, технічні та технологічні, науково-дослідні та конструкторські, управлінські та виробничі елементи є основними для інноваційного потенціалу. Крім того, Г. Гольдштейн, Р. Фатудінов та І. Фесенко також додають елемент маркетингу. Крім того, оцінка інноваційного потенціалу повинна дозволити визначити нові можливості впровадження результатів досліджень на підприємстві (за допомогою людських ресурсів, технологій, управлінських рішень, інвесторів тощо), нових технологій, які можна комерціалізувати, та інших.

В рамках аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища важлива роль відводиться визначенню рівнів ризику, оскільки, спричинені екзогенними та ендогенними факторами впливу на підприємство, ризики можуть призвести до результатів, відмінних від очікуваних, як в інноваційній діяльності загалом, так і у маркетингових заходах, що застосовуються до певних видів діяльності. Основними зовнішніми ризиками є політичні, законодавчі, економічні, соціальні, технічні та технологічні, які фактично визначають умови діяльності підприємства. Крім того, враховується вплив глобальних інноваційних тенденцій, діяльності конкурентів, запитів споживачів, діяльності постачальників та ін.

Серед основних ризиків - низька конкурентоспроможність інноваційної продукції, неправильний вибір в рамках цінової стратегії, невідповідність технічних та економічних параметрів інноваційної продукції вимогам споживачів та ін. У той же час адміністративний ризик є найбільшим, оскільки здатність не тільки запобігати існуючим загрозам, але і трансформувати їх у можливості, залежить в першу чергу від керівництва підприємства. Загалом, на аналітичному етапі це необхідно щоб виділити слабкі сторони інновацій та

проблеми, які аудитору не вдалося вирішити. Необхідно підкреслити, що на кожному етапі специфікація програми проводиться залежно від отриманих результатів дослідження[21].

Висновок до першого розділу

Отже, швидкий розвиток інноваційної сфери спонукає підприємства активізувати свою інноваційну діяльність, перш за все, формувати та зберігати конкурентні переваги та забезпечувати успіх підприємства. Одним із державних заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності в Україні, має бути визначення цієї концепції в законодавстві та розробка показників, які дозволять аналізувати інноваційну діяльність та визначати найбільш ефективні напрямки інноваційного розвитку.

З метою вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства на цілому ряді завдань можна виділити рішення, що покращать їх розвиток, такі як:

- по-перше, орієнтація на постійний саморозвиток інноваційної діяльності;
- по-друге, управління інноваційною системою повинно реалізовуватися як процес створення інновацій при кращому використанні творчого потенціалу персоналу компанії;
- по-третє, процес управління інноваційною діяльністю слід враховувати при плануванні розвитку бізнесу.

Враховуючи, що сучасний інноваційний процес є складним, динамічним та глобальним, він вимагає нових показників для формування ефективної інноваційної політики. Проведені дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах саморозвитку з урахуванням практики міжнародних порівнянь для визначення ефективності інноваційної політики показують, що її застосування дозволяє виявити як силу, так і слабкість заходів, спрямованих на формування національна інноваційна система

Сталий економічний розвиток підприємства та стрімке зростання досягається завдяки поєднанню двох складових, які є найважливішими в сучасному бізнесі – інновацій та інвестицій.

Відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ у яких функціонують підприємства, стійкий інноваційний розвиток визначається в численних напрямках (цінність продукту, етика, кадрові відносини, екологічний ефект, фінансова стійкість підприємства, економічний вплив на національну економіку тощо).

Впровадження продуктової стійкості, ресурсної ефективності та інших заходів з забезпечення стійкого інноваційного розвитку знаходять наслідки у збільшенні чистого прибутку, повернення на інвестиції, зниження собівартості товарної продукції та підвищення конкурентних позицій. Сучасна структура моделі стійкого інноваційного розвитку підприємства визначає загальну ефективність діяльності як наслідок від нововведень в соціумі та екологічному блоці.

Ocheretiana

РОЗДІЛ II
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИВАТНОМУ
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДТЕК КИЇВСЬКІ
ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

2.1. Економічна характеристика господарської діяльності на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».

Приватне акціонерне товариство «ДТЕК Київські електромережі» це юридична особа, приватного права яка створена та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України.

Загальна характеристика підприємства

Повна та скорочена назва юридичної особи: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ" (ПРАТ "ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ");

Код ЄДРПОУ: 41946011;

Дата реєстрації: 16.02.2018;

Контактна інформація: Україна, 04080, місто Київ, вул. Новокостянтинівська, будинок 20;

Основний вид діяльності: 35.13 Розподілення електроенергії (основний)[28].

Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку; створення висококонкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; формування ефективної команди та надійного місця роботи для працівників Товариства; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та максимізації ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем

(клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості.

ПРАТ "ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ" найбільша приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України.

Група компаній розробляє розвиває бізнеси з видобутку вугілля і природного газу, теплової та відновлюваної генерації електроенергії, розподілу електроенергії електромережами, постачання електроенергії клієнтам, впровадження енергоефективних рішень, зарядці електромобілів. Напрямок Innovation DTEK реалізує проекти у сфері цифрової трансформації та технологічної енергетики. Компанія також управляє освітньою бізнес-платформою Академія ДТЕК[31].

Постановою Кабінету Міністрів № 1268 «Про створення ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» на Компанію було покладено виконання таких завдань:

- розподілення (передача (розподіл) місцевими (локальними) електричними мережами) електричної енергії;
- постачання електричної енергії;
- виконання ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт, робіт з технічного обслуговування,
- монтаж, демонтаж, технічне обслуговування силових трансформаторів всіх класів потужності й напруги;
- випробування та посвідчення електрообладнання підстанцій та ліній електропередачі;
- перевірка та ремонт засобів вимірювання, надання інших послуг з метрологічного забезпечення;
- організація та проведення обстеження, випробувань, налагодження та ремонту основного та допоміжного механічного, тепломеханічного, електричного та електронного обладнання, виготовлення запасних частин для такого обладнання;

- здійснення реконструкції та технічного переозброєння енергетичних споруд;
- обстеження та допуск в експлуатацію електричних мереж й електрообладнання споживачів та інших суб'єктів господарювання;
- високовольтні випробування електрообладнання та захисних засобів;
- розробка та здійснення заходів щодо навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, тренажу персоналу Товариства та інших суб'єктів підприємницької діяльності.

Окрім вже зазначених, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» має такі важливі цілі на майбутнє:

- досягти максимального скорочення (або недопущення) нещасних випадків на виробництві;
- дотримуватись гранично допустимих норм щодо обсягів викидів та скидів забруднюючих речовин(у тому числі CO₂);
- забезпечити загальний стан культури безпеки як за якісними, так і за кількісними показниками не нижче того, який було досягнуто за попередній період;
- забезпечити відповідність інтегрованої системи управління ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» вимогам міжнародних стандартів та кращій світовій практиці[29].

За 2019 рік електростанціями було вироблено 84 626,3 млн кВт*год електроенергії, що перевищує планове виробництво на 2%. Підприємство забезпечує 41,6% електроенергії, виробленої ядерною генерацією,

Крім того, відповідно до конкуренції у галузі, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» має значні обмеження з боку НКРЕКП щодо встановлення більш високих цін на електроенергію.



Рис. 2.1. Оцінка становища ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» галузі на основі моделі п'яти сил Портера

Для розкриття сутності наведеної моделі Портера проведено аналіз параметрів кожного компонента моделі за 3-бальною шкалою. Відповідно до методики оцінки стану енергетичної галузі за моделлю п'яти сил Портера передбачає аналіз окремих компонентів. Так, проаналізувавши діяльність ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» було визначено ступінь впливу кожного параметру оцінки на становище підприємства у електроенергетичній галузі та присвоєно оцінку від 1 до 3. Оцінку становища ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» в електроенергетичній галузі було проведено на основі моделі п'яти сил Портера за 3-бальною шкалою наступним чином:

- 1) Потенційні конкуренти Низький ризик виходу на ринок нових крупних гравців. Високі бар'єри та суттєві початкові інвестиції.
- 2) Переговорна позиція постачальників. Існує загроза з боку постачальників.
- 3) Переговорна позиція покупців.

4) Конкуренція в галузі. Ринок є перспективним. Неможливість порівняння товарів різних компаній. Обмеження у підвищенні ціни на електроенергію.

5) Товари – замітники. Унікальна пропозиція. Аналогів на ринку не існує (електроенергія)

- 3-найбільш небажаний вплив параметра;
- 2-вплив параметра є задовільним та має середній рівень значущості;
- 1-незначний вплив параметра.

За 3-бальною шкалою було здійснено експертну оцінку кожного параметра. Кількість експертів визначено за наступною формулою:

$$N = 0,5 * \left(\frac{3}{b} + 5 \right) \quad (2.1)$$

де b – допустима ймовірність помилки експертів, тобто $1 \geq b > 0$.

Так, $N = 0,5 * \left(\frac{3}{0,3} + 5 \right) = 8$ Таким чином, для оцінки становища ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» в електроенергетичній галузі за моделлю Портера було обрано 8 експертів:

- президент ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі»;
- заступник директора з інвестицій та перспективного розвитку;
- фахівець виробничого підрозділу «Науково-технічний центр»;
- керівник виконавчої дирекції з якості та управління;
- головний менеджер економічного відділу;
- головний спеціаліст дирекції з кадрів та соціальних питань;
- директор дирекції з міжнародного співробітництва;
- заступник директора з інформаційних технологій.

Підсумковий бал формується з суми отриманих балів за кожним показником. Проведення аналізу параметрів окремих показників за моделлю п'яти сил Портера дозволило визначити вплив окремих компонентів на загальний стан ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» в електроенергетичній галузі. Відповідно до проведеного аналізу визначено, що найбільш низький

рівень впливу на підприємство мають товари-замінники та покупці. Пояснюється це значною частиною ринку електроенергії, що належить енергетиці[37].

Таблиця 2.1

Аналіз параметрів компонентів моделі п'яти сил Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 (найбільш небажана)	2	1 (найбільш сприятлива)
Товари-заїнники			
Товари-замінники "ціна-якість"	-	-	1
Підсумковий бал	1-низький рівень загрози з боку товарівзамінників		
Оцінка конкуренції у галузі			
Кількість гравців	-	2	-
Темп росту ринку	-	2	-
Рівень диференціації продукту на ринку	-	2	-
Обмеження у підвищенні цін	-	2	-
Підсумковий бал	8-середній рівень внутрішньо -галузевої конкуренції		
Конкуренти			
Економія за рахунок масштабу при виробництві товару чи послуги	-	-	1
Відомі марки з високим рівнем знань та лояльності	-	-	-
Рівень інвестицій та витрат для входження в галузь	-	-	1
Доступ до каналів розподілу	-	-	1
Політика уряду	-	-	1
Готовність існуючих гравців до зниження цін	3	-	-
Темп зростання галузі	-	-	1
Підсумковий бал	12-середній рівень загрози виходу на ринок нових гравців		

Продовження таблиці 2.1

Покупці			
Частка покупців з великим обсягом продажів	-	-	1
Схильність до переходу на товари субститути	-	-	1
Чутливість до ціни	-	-	1
Споживачі не задоволені якістю того, що існує на ринку	-	-	1
Підсумковий бал	4-низький рівень загрози втрати клієнтів		
Постачальники			
Кількість постачальників	3	-	-
Обмеженість ресурсів постачальників (постачальники виробники)	-	-	1
Витрати на перехід до іншого постачальника	3	-	-
Пріоритетність спрямування для постачальника	3	-	-
Підсумковий бал	10-високий рівень впливу постачальників		

Ocheretiana

Результати проведеного аналізу середовища підприємства представлено у зведеній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зведені результати оцінювання позиції ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» у електроенергетичній галузі на основі моделі п'яти сил

Портера

Параметр	Значення(за оцінкою)	Опис
Загроза з боку товарів заміників	низька	Компанія має унікальну пропозицію на ринку, аналогів якій не існує.
Загроза від внутрішньогалузевих конкурентів	середня	Ринок компанії є перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних компаній. Є обмеження у підвищенні ціни на електроенергію.

Продовження таблиці 2.2

Загрози з боку потенційних конкурентів	середня	Низький ризик виходу на ринок нових крупних гравців. Нові компанії з'являються рідко завдяки високим бар'єрам входу та високому рівню початкових інвестицій
Загрози втрати покупців	низька	
Загрози нестабільності постачальників	низька	Існує загроза з боку постачальників

З метою виявлення зовнішніх факторів, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на діяльність Компанії, проведено PESTEL-аналіз (табл.2.4). Згідно з проведеним аналізом за моделлю PESTEL, зовнішні фактори мають значний вплив на розвиток та функціонування компанії. Нестабільна економічна ситуація та суттєвий вплив держави гальмують розвитку підприємства, що призводить до зменшення доходу компанії та суттєвого розриву між запланованими та фактично отриманими інвестиційними грошовими коштами від НКРЕКП. Найбільш суттєвий вплив на розвиток та діяльність ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» мають економічні, політичні та технологічні фактори[36].

Таблиця 2.3

Оцінювання позиції ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» у електроенергетичній галузі шляхом застосування моделі PESTEL

№	Фактори впливу	Наявність факторів на підприємстві(опис)
Р	політичні	довготривале погодження проектів Кабміном та центральними органами виконавчої влади;
Е	економічні	- суттєве обмеження НКРЕКП щодо затвердження та виконання інвестиційних програм.

Продовження таблиці 2.2

S	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня робота в напрямку залучення та мотивації персоналу; - недостатність висококваліфікованого персоналу через відтік кадрів, що пов'язано з низьким рівнем заробітної плати.
T	технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - потенціал збільшення обсягів відпуску електроенергії в Енергоринок за умови проведення необхідних ремонтних робіт та реконструкцій;
E	екологічні	<ul style="list-style-type: none"> маловоддя, спричинене малосніжною зимою; - відсутність державної інфраструктури поводження з РАВ та ВАВ можуть призвести до неможливості їх передачі у власність держави.
L	правові	<ul style="list-style-type: none"> - дискримінаційне відношення держави до атомної енергетики щодо встановлення тарифу на електроенергію; - тривалий процес погодження проектів центральними органами виконавчої влади та Кабінетом Міністрів України.

Також застосовано один з найефективніших інструментів в стратегічному менеджменті – SWOT-аналіз(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі»

	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Позитивні фактори	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень культури безпеки, що відповідає міжнародним та національним стандартам; 2. Висококваліфікований персонал; Диверсифікація джерел постачання ядерного палива; 3. Реалізація інвестиційних проектів, які мають важливе значення для розвитку Компанії; 4. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потенціал збільшення обсягів відпуску електроенергії в Енергоринок за умови проведення необхідних ремонтних робіт та реконструкцій; 2. Можливість постачання електроенергії додатковим споживачам у зв'язку з виходом на новий енергоринок.
Негативні фактори	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Через організаційно-правову форму (державне підприємств) наявна обмеженість у залученні інвестицій; 2. У зв'язку зі специфікою галузі відсутній досвід роботи на конкурентному ринку електроенергії; 3. Складність та недосконалість організації внутрішніх процесів на підприємстві. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит обігових коштів; 2. Залежність виконання інвестиційних програм Компанії від штучних обмежень органу державного регулювання; 3. Низький рівень розрахунків ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» за відпущену компанією електроенергію; 4. Відтік висококваліфікованого персоналу пов'язаний з низьким рівнем оплати праці.

Визначення сильних сторін та можливостей Київських електромереж є необхідною основою для формування та впровадження стратегічних цілей та розвитку підприємства. Виявлення загроз та слабких сторін що дозволить Компанії визначитись з подальшим шляхом розвитку задля підвищення ефективності функціонування Київських електромереж[35].

В промислово-енергетичному комплексі України виробництво електроенергії електростанціями впродовж останніх років займає головні позиції. До того ж, аналіз розвитку енергетики в представництві Київських електромереж за останні роки показав наявність таких головних проблем:

- пріоритетний розвиток відновлюваної енергетики, що може привести до зменшення коефіцієнта використання потужності АЕС і більш ранніх термінів початку виведення їх з експлуатації;
- безпечна утилізація вже відпрацьованого палива;
- безпека функціонуючих електростанцій в експлуатації.

Перерахувавши вищезазначене, основною необхідністю для Компанії є:

- енергетична безпека;
- розробка інноваційних паливних циклів;
- забезпечення та відповідність діяльності світовим стандартам та нормам;
- зменшення викидів CO₂ в атмосферу;
- дотримання екологічної гармонізації;
- збільшення енергоефективності і тд.

Таким чином, в найближчому майбутньому, перед Київськими електромережами постає питання в розробці та впровадження інновацій, які зможуть задовольнити всі екологічні критерії[36].

Крім можливого розвитку та позитивної динаміки змін у функціонуванні в електроенергетичній сфері, Київські електромережі мають проблеми, які, можна вирішити зокрема, активній інвестиційній та інноваційній діяльності.

Одним з першочергових бар'єрів на шляху до успішного функціонування та розвитку підприємства є статус ядерної країни. У зв'язку з певними особливостями даного статусу, на підприємстві не можливе функціонування замкненого ядерно-паливного циклу, що могло б зробити компанію імпортозалежною від інших іноземних країн-постачальників[37].

2.2. Оцінка ефективності діяльності енергетичної компанії.

За своєю складовою сутністю, організаційно-економічна характеристика підприємства має передбачати не тільки висвітлення

інформації про організаційну підприємницьку діяльність, а й також розроблення фінансового стану ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі».

Аналізуючи головні фінансові показники було зроблено такі висновки, що станом на кінець 2018 року діяльність підприємства забезпечила прибуток в розмірі 4631,83 млн.грн. (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ, грн.	В.Δ	А.Δ, грн.	В.Δ
Чистий дохід, млн. грн.	38097	39487	41987	7987,39	+22,15	5767,6	+15,36
Валовий прибуток, млн. грн.	42987	42987	43978	3624,5	+54,32	4575,3	+95,9
Прибуток від операційної діяльності, млн . грн.	2168,6	1662,4	2545,8	378,2	+17,45	883,4	+53,1
Собівартість реалізованої продукції, млн . грн.	30343	33714	34706	4363,02	+14,38	992,3	+2,94
Витрати (інші операційні, інші, собівартість), млн . грн.	36536	39623,7	35640	-895,44	-2,45	-3983,6	-10
Фінансовий результат до оподаткування, млн	238,03	-1245	5664,1	5426	+2279	7263,7	+454

Продовження таблиці 2.5

Податок на прибуток, млн . грн.	50,89	277,96	457,32	981,3	+1924	754,2	+271
Чистий прибуток (збиток), млн . грн.	187,13	-1321,7	4631,8	4443,7	+2374	5953,6	+450
Матеріальні витрати, млн. грн.	14449	16620,6	14666	217,5	1,5	-1953,9	-11,8
Витрати на оплату праці, млн . грн.	5285,7	6204,2	8558,1	2772,4	+52,45	1853,8	+29,9

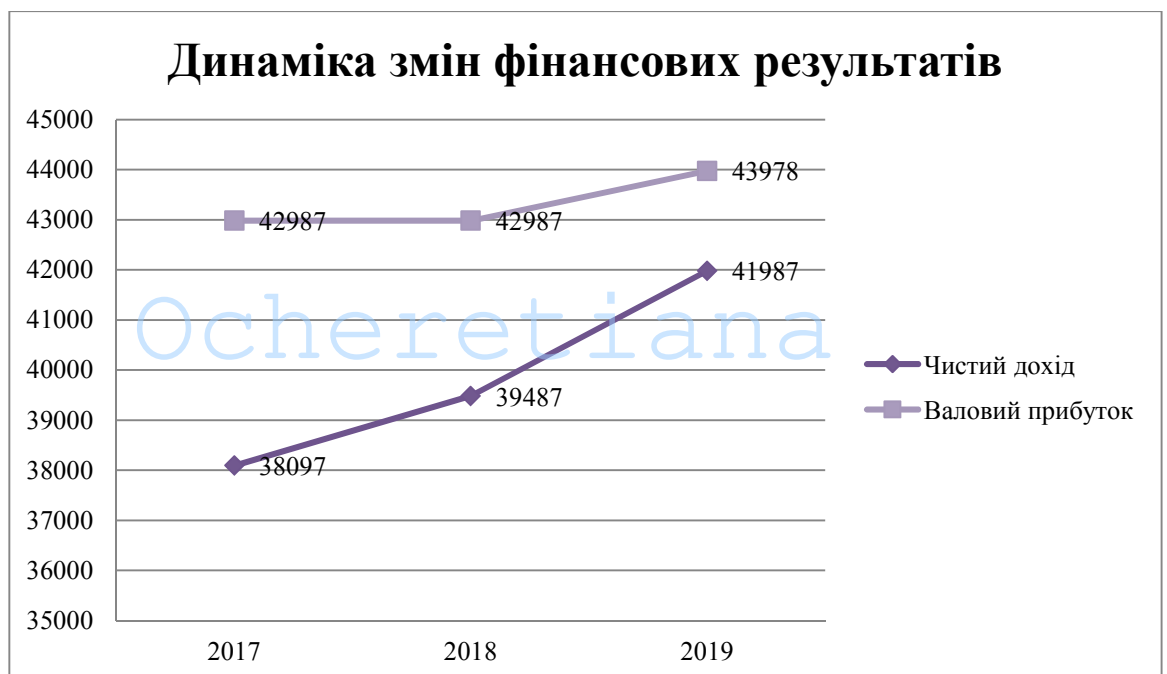


Рис.2.2. Динаміка зміни фінансового результату ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі».

Збільшення чистого прибутку Компанії пов'язане з ростом валового прибутку більше ніж в 2 рази (в аналогії з 2018 роком – на 63,32%), а також із незначним темпом зростання собівартості реалізованої продукції в порівнянні з попередніми періодами: на 2,94% в 2019 р. до 2018 р. проти 14,38% в порівнянні з 2017 роком.

Збільшення цих показників відбувалось у зв'язку зі збільшенням тарифів на електроенергію та значним зменшенням витрат на підприємстві (на 10,05% в порівнянні з 2018 роком). Тому, станом на 2018 рік тариф на відпуск електроенергії склав 54,03 коп/кВт*год, а в 2019 році цей же показник складав 55,76 коп/кВт*год.

Дослідження діяльності даного підприємства потребує вивчення майнової діяльності та проведення оцінки стану майна Компанії. Аналіз стану майна дозволяє визначити вартість майна підприємства, структуру та основні джерела його формування.

З метою оцінки майнового стану Київських електромереж було пораховано показники (табл.2.6), за допомогою яких можна зробити характеристику виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка стану майна ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі».

Показник	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ, грн.	В.Δ	А.Δ, грн.	В.Δ
Власний капітал, млн. грн.	159616,3	158420,4	130175,2	29441,1	-18,44	-28245,2	-17,8
Майно, млн. грн.	206279,9	210186,4	215562,9	9283	+4,5	5376,5	+2,56
Виробничі запаси, млн. грн.	13738,5	15075,5	27340,4	13601,8	+99	12294,8	+81,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,67	0,68	0,68	0,01	+1,49	0	0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,017	0,028	0,062	0,045	+264	0,034	+121
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,004	0,003	0,005	0,001	+25	0,002	+66,7

Неоднакова динаміка зміни оновлення основних засобів є пов'язана з загальним станом об'єктів виробничої потужності. В тому числі, через зношеність основних фондів, керівництвом Компанії було прийнято постанову про оновлення вже існуючих основних засобів, які стосуються обслуговування електростанцій[35].

Спільна тенденція зносу основних засобів так і остається в межах прийнятих нормами підприємства.

Тому, через збиткову діяльність Компанії у 2017 році підприємство мало певні проблеми та не достатньо стабільну фінансову стійкість, на що вплинула тарифна дискримінація, значні зобов'язання.

З метою характеристики фінансово-економічного стану підприємства, окрім вже проведеного аналізу фінансового результату та оцінки майнового стану, було проведено аналіз фінансових показників ДТЕК.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансового стану ПРАТ «ДТЕК Київські
електромережі» за 2017-2019 роки

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018		
	2017	2018	2019	А.Δ	В.Δ, %	А.Δ	В.Δ, %	
Показники ліквідності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,06	0,05	+500	0,04	+200	
Коефіцієнт поточної ліквідності(покриття)	1,74	1,61	1,17	-0,57	-32,76	-0,44	-27,33	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,03	0,92	0,9	0,13	-12,62	-0,02	-2,17	
Чистий оборотний капітал, млн. грн.	15960,28	16277,94	5328,895	-1063,3	-66,61	-1094,04	-64,26	

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості

Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ	В.Δ, %	А.Δ	В.Δ, %
Коефіцієнт платоспроможності(автономії)	0,012	0,021	0,011	-0,001	-8,3	-0,01	-47
Коефіцієнт фінансування	3,42	3,06	1,52	-1,9	-55,55	-1,54	-50,33
Коефіцієнт маневреності	0,101	0,101	0,042	-0,059	-58,42	-0,062	-59,62
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,24	-0,21	-1,37	-1,13	-470,83	-1,16	-552,38
Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	3,83	4,32	6,48	2,65	+69,19	2,16	

Таблиця 2.9

Показники ділової активності

Показують швидкість використання залучених ресурсів

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ	В.Δ, %	А.Δ	В.Δ, %
Коефіцієнт оборотності активів	0,044	0,046	0,052	0,008	+17,21	0,006	+11,97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,275	0,195	0,185	-0,09	-32,8	-0,01	-5,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,665	0,589	0,937	0,27	+40,98	0,35	+59,15
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	541	611	384	-157	-29,07	-227	-37,17

Продовження таблиці 2.9

Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	1308	1845	1948	639	+48,81	102	+5,53
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,58	0,52	0,38	-0,2	-39,94	0,15	-27,82
Фондовіддача	0,222	0,244	0,277	0,05 5	+24,59	0,033	-13,38

Таблиця 2.10

Показники прибутковості

Показують ефективність використання залучених ресурсів

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ	В.Δ, %	А.Δ	В.Δ, %
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA),%	0,09	-0,63	2,18	2,09	+2322	+2,81	+446,9
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	0,12	-0,008	3,6	3,48	+2800	+3,68	+45100
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,52	-3,43	10,5	9,98	+1919, 23	13,93	+406,1 2
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	0,62	-3,92	13,35	12,7 3	+2053, 23	17,27	+4405, 56

Так, відповідно до проведеної заздалегідь оцінки, загальний аналіз платоспроможності підприємства з 2017 по 2019 роки показав, що компанія ДТЕК потребує підвищення рівня ліквідності за рахунок збільшення суми активів. На підприємстві достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями, однак впродовж останніх років відстежується тенденція до зменшення цього показника (на 9,60% за останні 3 роки), що демонструє не найкращий напрям діяльності підприємства.

Описуючи фінансову стійкість було показано, що підприємство має достатньо високий рівень залежності від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт

незалежності у 2019 році склав 0,09, що на 38,52% менше, ніж в 2018 році. Так, станом на кінець 2019 року загальна сума поточних зобов'язань складає 45 879 321 тис. грн., а сума довгострокових зобов'язань близько 84 641 571 тис. грн.

Спільний аналіз ділової активності підприємства показує про нестабільний фінансовий стан, що проявляється у показниках кредиторської та дебіторської заборгованості, неефективному використанні основних виробничих засобів тощо.

Відповідно до одержаних результатів показників рентабельності розраховано, що загальна діяльність підприємства є ефективною, що показує хорошу динаміку підвищення показників рентабельності впродовж дослідженого періоду.

З метою проведення повного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства застосовано модель Дюпона (табл. 2.11). Факторний аналіз за моделлю Дюпона показує виділення головних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Ocheretiana

Таблиця 2.11

Факторний аналіз діяльності

ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» за моделлю Дюпона

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А.Δ	В.Δ,%	А.Δ	В.Δ,%
Коефіцієнт рентабельності активів(ROA)	0,0009	- 0,006 3	0,022	0,021	227345	0,02 8	449,2 1
Коефіцієнт капіталізації(LR)	1,278	1,314	1,635	0,356	27,87	0,32	24,36
Коефіцієнт податкового тягаря(TB)	0,786	0,826	0,818	0,032	4,019	- 0,00 8	1,026

Продовження таблиці 2.11

Коефіцієнт процентного тягара(ІВ)	0,078	-1,222	0,563	0,485	620	1,785	146
Коефіцієнт рентабельності продажів(ROS)	0,005	-0,034	0,105	0,099	1926	0,139	408
Коефіцієнт оборотності активів(Коа)0,001	0,177	0,185	0,207	0,03	17,12	0,022	12,015
Рентабельність власного капіталу(ROE2)	0,001	-0,008	0,036	0,034	2935	0,044	550
ROE3	0,001	-0,008	0,036	0,034	2935	0,044	550
ROE5	0,001	-0,008	0,036	0,034	2935	0,044	550

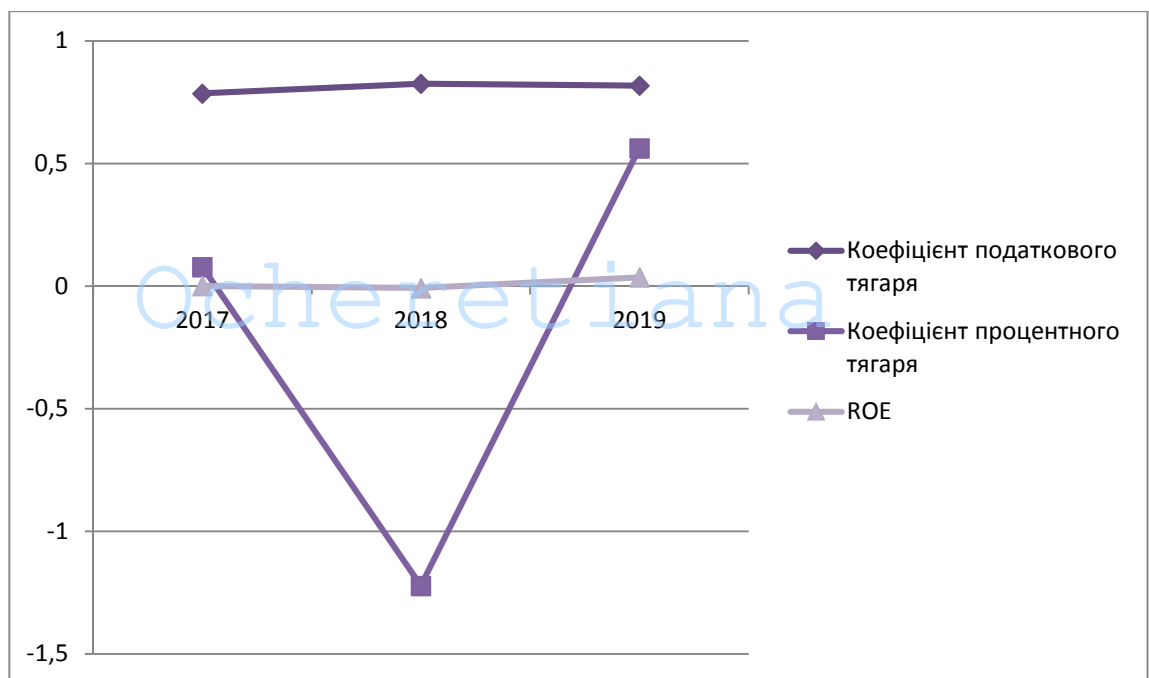


Рис.2.3. Динаміка зміни коефіцієнтів податкового навантаження та ROE.

Аналіз одержаних результатів за проведеними розрахунками говорить, що діяльність 2018 року була повністю неліквідною та нерентабельною.

Порівнюючи діяльність підприємства за періоди прибуткового функціонування виявлено, що за останні три роки ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» збільшило рентабельність на 1 145,08%.

Для приватного підприємства великий вплив, також, має наявність податкового навантаження. Так, показник податкового тягара збільшився до 2019 року і становив 0,654, але у звітному періоді спостерігається тенденція до зменшення даного показника на 0,024% в порівнянні з 2018 роком, що доводить про перегляд державою встановлених стандартів та вимог до ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі», що є стратегічним об'єктом країни.

Підвищеного рівня залежності від зовнішнього фінансування є пов'язаною з малим інвестиційним забезпеченням розвитку підприємства за рахунок власних та бюджетних коштів, що призводить до необхідності залучення зовнішніх потоків фінансування та, як наслідок, до збільшення процентного навантаження на ДТЕК.

Тому, через збиткову діяльність підприємства у 2018 році підприємство мало певні проблеми та нестабільну фінансову стійкість, на що вплинула тарифна дискримінація, зобов'язання перед зовнішніми кредиторами, зношеність основних засобів, витрати на модернізацію тощо. Станом на кінець 2019 року ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» веде беззбиткову, рентабельну діяльність. Підприємство має суттєві недоліки через тариф «Роттердам +», не достатність фінансування, залежність від зовнішніх джерел фінансування тощо, проте в динаміці за останні три роки підприємство має стабільну організаційно-фінансову характеристику з хорошою тенденцією розвитку.

2.3. Діагностика результативності використання інноваційного потенціалу на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».

Добування електроенергії атомними, гідро, тепло електростанціями протягом останніх декількох років займає перші позиції в промислово-енергетичному комплексі України. У зв'язку з появою проблем, пов'язаних з постачанням паливних матеріалів для багатьох ТЕС та ТЕЦ, необхідність

покращення розвитку ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» є одним із перших завдань[37].

До того ж, процес аналізу розвитку енергетики в представництві ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» за останні роки показує наявність таких основних проблем:

- безпека експлуатації функціонуючих електростанцій;
- приближення завершення планових строків експлуатації більшості електростанцій, що використовуються та необхідність їх подовження;
- утилізація відпрацьованого палива.

Враховуючи вищезазначене, першочерговою необхідністю для підприємства є:

- освоєння енергетичної безпеки;
- розроблення інноваційних електростанцій і паливних циклів;
- відповідність діяльності світовим нормам та стандартам;
- зниження кількості викидів CO₂ у атмосферу;
- дотримання екологічної гармонізації;
- підвищення енергоефективності тощо.

Тому головним питанням, в найближчому майбутньому, перед ДТЕК постає завдання розробки та застосування інновацій, які здатні задовольнити критерії екологічності, ефективності та безпеки[36].

Окрім перспектив розвитку та позитивної динаміки змін у функціонуванні в енергетичній сфері, Київські електромережі мають проблеми, вирішити які, зокрема, можливо завдяки активній інвестиційній та інноваційній діяльності.

Одним з основних бар'єрів на шляху до розвитку та успішного функціонування підприємства є ядерний статус країни. У зв'язку з особливостями зазначеного статусу, на підприємстві не може бути замкненого ядерно-паливного циклу, що робить Компанію імпортозалежною від інших іноземних постачальників. У зв'язку з цим розробка та виробництво, засобів з

перероблення відпрацьованого палива (ВЯП), та збагачення урану в межах Будапештського меморандуму на підприємстві остається неможливим[24].

Відповідно до енергетичної стратегії в якості векторного напрямку розвитку енергетики передбачено розглядати експлуатації діючих станцій, можливість заміщення діючих станцій новими, після завершення продовженого терміну експлуатації, а також спорудження нових енергетичних потужностей. Для ефективного роботи та перспективного розвитку підприємства найважливішим етапом є впровадження інноваційних технологій. Розвиток енергетичної галузі можливий шляхом реалізації інноваційних проектів, впровадження яких потребує значних фінансових вкладень.

На даний момент, на підприємстві наявні інноваційно-інвестиційні проекти, що знаходяться на різних етапах розробки та реалізації (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Ключові інноваційні проекти ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі»
та їх інвестиційне забезпечення

№	Проект	Сутність проекту та його інноваційна складова	Джерела інвестування та реалізація	Вартість проекту
1	ЦСВЯП	Передбачено: використання унікальної, розробленої спеціально для України двохбар'єрної технології для будівництва контейнерів ЦСВЯП; використання нових транспортних контейнерів HI-STAR, призначених для перевезення ВЯП з АЕС до Централізованого сховища; впровадження контейнерів системи HISTORM для безпосереднього зберігання ВЯП.	Головний партнер з реалізації проекту – американська компанія Holtec International. OPIC та Central Storage Safety Project Trust підписали угоди про залучення 250 млн дол. США на будівництво	37,22 млрд грн.

Продовження таблиці 2.12

2	Енергетичний міст «Україна – ЄС»	Передбачено: інноваційне рішення щодо експорту електроенергії до інших країн; приєднання двох існуючих повітряних ліній 750 кВ, «Хмельницька АЕС – підстанція «Жешув» та «Хмельницька АЕС – ПС «Західноукраїнська» – «Альбертирша» (Угорщина)» до «Бурштинського енергоострова»; особливістю є створення «енергетичного кільця» - це можливість здійснювати транзитну передачу електричної потужності 1300 МВт між різними регіонами Європи: від Німеччини, Польщі через Україну до Угорщини, Румунії та країн балканського регіону	Довгостроковий контракт з європейською енергосистемою ENTSO-E стане заставою для отримання кредитних коштів. До реалізації проекту, також, долучились компанії: Westinghouse Electric Sweden AB, Polenergia International S.r.l. та EDF Trading Limited	Орієнтовна вартість всього проекту – 11,4 млрд.грн
4	Будівництво комплексів з переробки твердих радіоактивних відходів	Передбачено: удосконалення системи поводження з РАВ на всіх АЕС України та забезпечення довгострокового зберігання радіоактивних відходів за рахунок використання сучасного обладнання та апробації технологій по сортуванню і дезактивації відповідних матеріалів;	Підтримка ЄС, зокрема фінансування та отримання обладнання за програмою TACIS; Власні кошти Енергоатома	3620,4 млн. грн.

Одним з найбільш масштабних інноваційних проектів є Енергетичний міст «Україна – ЄС», адже він є важливою складовою енергетичної безпеки України.

Поєднання об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України до загальноєвропейської енергосистеми ENTSO-E передбачена Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС. У межах виконання проекту заплановано:

- за рахунок змін наявних об'єктів магістральних електромереж збільшити обсяг трансформаторної потужності на 18413 МВ*А;

- будівництво нових підстанцій та 56 ЛЕП напругою 220-750 кВ загальною протяжністю 3899 км.

Ще однією великою та важливою перспективою інноваційного розвитку Київських електромереж є проект будівництво свого централізованого сховища відпрацьованого палива.

Ведення в дію масштабних інноваційно-інвестиційних проектів свідчить про наявність в підприємства до інноваційної активності. До того ж, шляхом дослідження діяльності Київських електромереж було знайдено значні інноваційні розробки, проекти та технології, які є новітніми для підприємства.

З метою виявлення загального положення ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» в контексті конкурентоздатності та внутрішнього рівня інноваційного розвитку проведено оцінку інноваційної активності підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка інноваційної активності ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі»

%

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А. Δ	В.Δ,%	А. Δ	В.Δ,%
Коефіцієнт інтелектуальної власності	0,26	0,18	0,07	-0,19	-73,08	-0,11	-61,11
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР	0,3	0,24	0,32	0,02	+6,67	0,08	+33,3
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР	0,2	0,21	0,24	0,04	+20	0,03	+14,3

Продовження таблиці 2.13

Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,17	0,28	0,62	0,45	+264,7	0,34	+121
Коефіцієнт впровадження нової продукції	0,01	0,1	0,01	0	0	-0,09	-90
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,3	0,14	0,37	0,07	+23,3	0,23	+164

Дослідження інноваційної активності підприємства в динаміці за три роки показує що немає закономірної тенденції зміни показників. Так, коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю в 2019 році зменшився на 61,11% в порівнянні з 2018 роком, коли показник становив 0,18.

Розрахунок коефіцієнта інноваційного зростання було проведено за наступною формулою

$$K_{iz} = \frac{X}{Y} \quad (2.2)$$

де X – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;

Y – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

Швидке падіння показника було через різке підвищення вартості довгострокових активів (5060,360 млн .грн. у 2019 році), до яких входять: сума дебіторської заборгованості із строком погашення більше одного року, сума заборгованості за продані основні засоби тощо. Підприємство, хоча й використовувало комерційну таємницю, однак має досить низький рівень забезпеченості інтелектуальною власністю, оскільки, за період 2017-2019 років ДТЕК:

- не реєструвало знак для товарів і послуг
- не подавало заявку на винахід (корисну модель);
- не реєструвало авторські права;

- не подавало заявку на промисловий зразок.

Неспівпадіння наявності об'єктів прав інтелектуальної власності та персоналу, зайнятого в НДДКР описується спрямування їх діяльності на проведення вдосконалення, покращення виробничо-технічної сторони. До того ж, середня чисельність працівників була зменшена на 241 чол. в 2019 році, в той час як кількість працівників НДДКР майже не зменшилась. В результаті, показник, що показував персонал зайнятий в НДДКР, спрямовує підприємствл в напрямку стратегії лідера.

ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» за період 2017-2019 роки:

- не продавало ліцензії на використання ОПІВ іншим особам;
- не надавало ліцензії на використання власних об'єктів права інтелектуальної власності(ОПІВ) іншим особам;
- не здійснювало взаємний обмін ОПІВ з іншими особами
- здійснювало придбання ліцензій на використання ОПІВ від приватних підприємств, а також від державних наукових установ та закладів вищої освіти.

У 2019 році вартість власності експериментального та дослідницького призначення, машин та обладнання, пов'язаних з технологічними інноваціями було збільшено на 17,94%. Значення може мати похибку, пов'язану з курсом гривні, так як основна кількість придбаного обладнання була зменшена на 5,4%. За останні три роки Київські електромережі здійснили покупку послуг з технологічного обслуговування від державних наукових установ, закладів вищої освіти та приватних підприємств. Також, було придбано машини, обладнання та програмне забезпечення на суму близько 736,485 тис. грн.

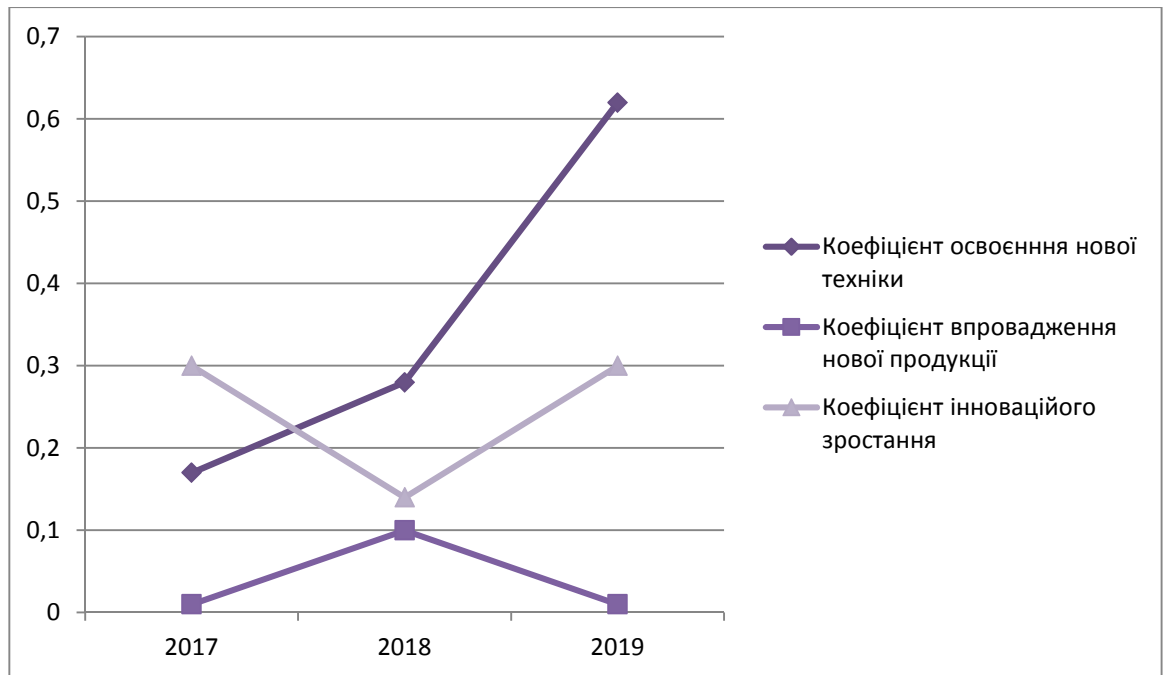


Рис.2.4. Динаміка зміни показників інноваційної активності підприємства.

Тому на кінець 2019 року Київські електромережі було реалізовано інноваційної продукції в обсязі 532,6 тис. грн. Відповідно до інформації рівень інноваційної діяльності підприємства має нестабільний характер. Пов'язано це з тим, що збільшення конкуренції продукції та послуг на енергетичному ринку вимагає від підприємства проведення модернізації існуючих технологій та технічного переозброєння виробничих потужностей.

Основна складність характеристики інноваційної діяльності закладається у недостатності фінансових та часових ресурсів. Найвні проблеми підприємства вимагають швидкого переоснащення, нових технологій та модернізації, на розробку яких в ДТЕК немає фінансових коштів та часу, що пояснюється складною виробничою діяльністю енергетики та граничними термінами експлуатації станцій.

Відповідно до державного статистичного спостереження дослідження інноваційної діяльності підприємства було виявлено, що за період 2017-2019 років підприємство запроваджувало нові суттєво поліпшені методи розробки та виробництва товарів, а також технологічні процеси діяльності.

Аналізуючи основні показники виявлено, що інноваційна активність на підприємстві є, однак рівень її функціонування залишається неоднозначним.

З метою повномасштабного розкриття питання інноваційної діяльності ДТЕК було досліджено характер інноваційної активності за окремими видами інноваційної діяльності ДТЕК (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика інноваційної активності ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» з урахуванням часткових показників

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А. Δ	В.Δ,%	А. Δ	В.Δ,%
Часткові показники, що характеризують рівень науково-дослідної діяльності							
Питома вага витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,25	0,22	0,27	0,02	+8	0,05	+23
Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,32	0,21	0,37	0,05	+15	0,16	+76
Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,68	0,7	0,63	0,05	-7,4	-0,2	-20,3
Інтенсивність проведення науководослідницької діяльності	0,45	0,32	0,61	0,16	+35	0,29	+90
Рівень проведення наукового дослідження робіт	0,4	0,33	0,44	0,04	+10	0,11	+33

Таблиця 2.15

Часткові показники, що характеризують рівень технологічної діяльності

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А. Δ	В.Δ,%	А. Δ	В.Δ,%
Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,45	0,42	0,47	0,02	+4,4	0,05	+12
Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,36	0,22	0,35	- 0,01	-2,8	0,13	+59
Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,64	0,78	0,65	0,01	+1,6	- 0,13	-16,7
Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,4	0,11	0,51	0,11	+27	0,4	+363
Рівень технологічної підготовки виробництва	0,45	0,3	0,48	0,03	-6,7	0,18	+60

Таблиця 2.16

Часткові показники, що характеризують рівень конструкторської діяльності

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А. Δ	В.Δ,%	А. Δ	В.Δ,%
Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,2	0,2	0,22	0,02	+10	0,02	+10
Питома вага поточних витрат на конструкторську	0,37	0,41	0,62	0,25	+67	0,21	+51
Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,63	0,59	0,38	-0,3	-39	-0,2	-35,6

Продовження таблиці 2.16

Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	0,22	0,35	0,41	0,19	+86	0,06	+17
Рівень проектно-конструкторської підготовки виробництва	0,32	0,36	0,38	0,06	+18	0,02	+5,5

Таблиця 2.17

Часткові показники, що характеризують рівень організаційно-управлінської діяльності

Показники	Роки			2019/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	А. Δ	В.Δ,%	А. Δ	В.Δ,%
Питома вага витрат на організаційноуправлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,1	0,17	0,26	0,16	+160	0,09	+53
Питома вага поточних витрат на організаційноуправлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,29	0,17	0,36	0,07	+24	0,19	+111
Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,71	0,83	0,64	- 0,07	9,9	-0,2	-22,89
Інтенсивність проведення організаційноуправлінської діяльності	0,61	0,38	0,77	0,16	+26	0,39	102,6
Рівень організаційно-управлінської підготовки	0,33	0,31	0,46	0,13	+39	0,15	+48
Рівень інноваційної активності	0,37	0,32	0,44	0,07	+19	0,12	+37

Спільний рівень інноваційної активності підприємства із показником 0,34 визначається як середній. У 2017 та 2019 роках даний рівень характеризувався як малий та був менше за звітний період на 18,92% та 37,5% відповідно.

Великий вплив на збільшення інноваційної активності підприємства мали організаційно-управлінська підготовка персоналу та технологічна підготовка виробництва. Так, за рахунок збільшення витрат на організаційно-управлінську діяльність на 10,3% загальний рівень підготовки було збільшено у 2019 році на 45,21%.

До того ж, в період який досліджувався підприємство застосувало нові організаційні методи, а зокрема: нову практику підприємницької діяльності, методи організації роботи та прийняття рішень та методи організації зовнішніх стосунків.

Відповідно до одержаних показників та показаного рівня інноваційної активності, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» є середньо адаптивним до зовнішніх умов. Для включення інноваційної діяльності підприємства необхідно створювати ефективний механізм управління інноваційною діяльністю[38].

Рівень інноваційної діяльності підприємства характеризується не тільки введенням в дію масштабних інноваційних проектів, а й впровадження менш істотних, але також важливих новацій. Так, в рамках підприємства (із 100% фінансуванням за рахунок власних коштів) розроблені та взяті в дію різноманітні модифікації, новації та технологічні розробки за період 2017-2019 р:

– у національному центрі підготовки ремонтного персоналу, із залучення науково-технічного центру електромереж, було розроблено та впроваджено тренажер стенд випробувань приводів системи управління та захисту (СУЗ).

Стенд включає в себе багато електроніки, механічних деталей, арматури і клапанів виготовлення досить високого ступеня точності. На стенді випробувань приводів буде навчатися персонал енергоремонтних підрозділів;

– у зв'язку з поламкою комбайну та супутнього обладнання з добутку урану у виробничому підрозділі «Автоматика та машинобудування» було проведено ремонт, покращення та введення в дію даного обладнання завдяки вдосконаленню та заміні деталей;

– в процесі розробки та погодження знаходиться програма навчання та перекваліфікації персоналу у зв'язку з впровадженням у 2019 році нового «Енергоринку» тощо.

Ведення та покращення інноваційної діяльності передбачає залучення фінансових ресурсів. Галузь енергетики в межах розробки та введення в дію інновацій потребує залучення значних іноземних інвестицій, враховуючи складність діяльності ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі». Так, одним із основних факторів прогресу в напрямку створення сприятливого інвестиційного клімату є позитивне ставлення США до інноваційно-інвестиційних процесів підприємства, що відкриває доступ до американських інвестицій[39].

У 2017 році проведено незалежний аудит з боку Bank of America, в результаті чого було дозволено розміщення на Фондовому ринку США облігації Bank of America під гарантії ОПІС на суму 250 млн. дол. США. Відповідно до енергетичної стратегії, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» виділило для себе три головні шляхи розвитку, одним з яких є оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури, а також задоволення сталого розвитку.

За результатами діяльності 2019 року, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» було здійснено стратегічні дослідження та розробки в сфері розвитку енергетики країни. Так, було розроблено глобальну архітектуру інноваційних електро-енергетичних систем на основі технологій на теплових

та швидких нейтронах з замкненим ядерно-паливним циклом (в межах проекту МАГАТЕ GAINS).

Висновок до другого розділу

У другому розділі роботи було надано організаційно-економічну характеристику управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі». Була надана загальна характеристика розвитку підприємства, його послуг та особливостей діяльності. Відображена та проаналізована організаційна структура компанії.

Проведене дослідження показало, що для ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» найбільшу загрозу несуть за собою ринкові та міжнародні чинники. У той же час більші можливості підприємству надають економічні, конкурентні і технологічні переваги. Підприємство має високий рівень конкурентоспроможності порівняно з найближчими конкурентами, що обумовлено більш розвинутою мережею надання послуг та кращим і ширшим їх асортиментом.

Представлено аналіз основних змін показників фінансово-господарської діяльності ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2017-2019 рр. та виявлено, що відбувається збільшення як необоротних, так і оборотних активів.

Зростання чистого доходу та прибутку, збільшення власного капіталу, а також зменшення поточних зобов'язань, собівартості та ефективне управління витратами свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» доцільно підвищувати ефективність управління фінансово-господарською діяльністю та раціонально управляти власним ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності компанії в даному випадку відіграє важливу та цінну роль, тому розглянемо його більш детально у наступному розділі.

РОЗДІЛ III

ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві електроенергетики.

Перехід більшості підприємств України до інноваційної моделі розвитку звертає до себе дедалі більше уваги науковців, політиків та практиків бізнесу. Про це говорять задекларовані результати реалізації "Стратегії інноваційного розвитку України на 2010—2020 роки в умовах глобалізаційних викликів", якими зумовлено утвердження в Україні інноваційної моделі її соціального і економічного розвитку, підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу країни, всіх її природних і людських ресурсів, забезпечення підвищення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення стабільного сталого розвитку і підвищення добробуту громадян, що створить можливості для успішного просування України по шляху розбудови економіки і суспільства, заснованих на знаннях. Стратегією зазначено, що інноваційна діяльність охопить всі сфери економіки і суспільного життя людей і базуватиметься на органічному поєднанні та використанні диверсифікованих як технологічних, так й інших знань та інформації, включаючи навички, досвід, професійну компетенцію, культуру, специфічність змін яких у значній кількості галузей економіки призводитиме до створення нових середньої високотехнологічних робочих місць [12].

Інноваційний потенціал загальною мірою характеризує можливості підприємства підтримувати інноваційну діяльність, та управління даною діяльністю стає однією з його найбільш пріоритетних стратегічних завдань підприємств в умовах конкурентного середовища функціонування.

Дослідження структури інноваційного потенціалу підприємства показує відсутність його однозначного теоретичного трактування як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. Дослідження показало, що вчені переважно концентрують свої знання на вивченні лише окремих сторін інноваційного потенціалу, тому його специфічні визначення інколи мало корелюють між собою. Запропоновані підходи до визначення сутності управління інноваційного потенціалу та до його складових, особливості процесу управління інноваційним потенціалом (в т.ч. формування та розвитку), класифікація показників та вибір методів його оцінювання в цілому дуже відрізняються. В більшості наукових підходів суть управління інноваційного потенціалу трактується як комплекс дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища [10].

Має місце відзначити, що в більшості визначеннях переважно домінує трактування сутності інноваційного потенціалу як економічної наукової категорії: або як сукупність ресурсів, або як здатність господарської системи випускати інноваційну продукцію, або як можливість виробничих сил досягти певного ефекту. Таким чином, критичний погляд на визначення даного поняття показав, що більшість науковців переважно використовують ресурсний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, розглядаючи сукупність ресурсів нарощування підприємством стратегічного ресурсно-інноваційного потенціалу з метою забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності в обраному ним ринковому сегменті.

Водночас такий підхід обмежує його теоретичнометодичну та практичну значимість, оскільки не враховує цільові характеристики функціонування підприємств, як то: їх виживання в довготерміновій перспективі, збереження ринкової ніші, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та рентабельності тощо.

Більш важливий підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства використовують Верба В.А. та Новикова І.В., які пропонують

розуміти під ним сукупність інноваційних ресурсів у їх взаємозв'язку, та умов забезпечення чинників (процедур), що створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. За такого підходу потребує наукового обґрунтування особливості створення необхідних умовах приведення ресурсів до інноваційного розвитку.

На підставі критичного опрацювання та введення в порядок представлених в економічній літературі підходів до оцінювання стану інноваційного потенціалу підприємства, вчені побудували систему індикаторів для оцінювання загального рівня інноваційного потенціалу енергетичного сектору в Україні - кадрові, матеріальнотехнічні, організаційноуправлінські та узагальнюючі (індекс зростання продуктивності роботи працівників енергетичної сфери, зростання ефективності роботи підприємства, збільшення прибутку підприємств електроенергетики за рахунок впровадження нововведень).

Ряд науковців для оцінювання і перегляду інноваційного потенціалу підприємства пропонують визначатись з деякою періодичністю позиції підприємства в просторі оцінки його інноваційного потенціалу, починаючи з аналізу його діяльності за рядом чинників, кожен з яких показує в першу чергу матеріально технічну, або інтелектуальну складову, або обидві одночасно. З використанням зазначених методичних підходів доцільно сказати, що формування інноваційного потенціалу першочергово ускладнюється труднощами отримання матеріальнотехнічних ресурсів, що впливають на масштаби й темпи інноваційної діяльності підприємств. У свою чергу, це покращує процес створення нематеріаломістких нововведень з метою комплексного використання наявної сировинної бази, нових видів матеріалів, утилізації відходів тощо, відповідно до екологічних вимог, що висуває суспільство до виробників.

Тож якщо підвести підсумки дослідження науковців для оцінювання рівня інформаційної складової можуть бути використані такі коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації;
- коефіцієнт точності інформації;
- коефіцієнт суперечливості інформації;
- коефіцієнт новизни інформації, рівень ефективності комунікативних зв'язків на підприємстві.

Має місце помітити, що у певному галузевому та регіональному середовищі склалася модель взаємодії ресурсів підприємства, конкурентного середовища ринку та існуючих інновацій, з умовою їх доступності, що дозволяє обрати і обґрунтувати найбільш вигідний варіант розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Загальна оцінка діяльності підприємства ПАТ «ДТЕК Київські електромережі», яка була проведена в попередньому розділі, показує що як таких проблем пов'язаних з економічною складовою на підприємстві немає. Це добре, так як показує, що компанія розвивається, збільшує власний прибуток, запускає постійно багато нових проектів, та добре розвивається. Але, для того, щоб підприємство і надалі зростало та розвивалося, потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси компанії та збільшувати асортимент послуг і продуктів.

В результаті дослідження фінансово-господарської діяльності та інноваційного розвитку підприємства виявлено основні проблеми ДТЕК та рівні їх розвитку. Впровадження інновацій забезпечує покращення загального рівня діяльності компанії, що веде до стимулювання розвитку інноваційної діяльності, створення власних новацій з подальшою їх реалізацією в інших компаніях світу[25].

З урахуванням цих показників можна запропонувати власний механізм розвитку власного інноваційного потенціалу підприємства (Рис.3.1.)

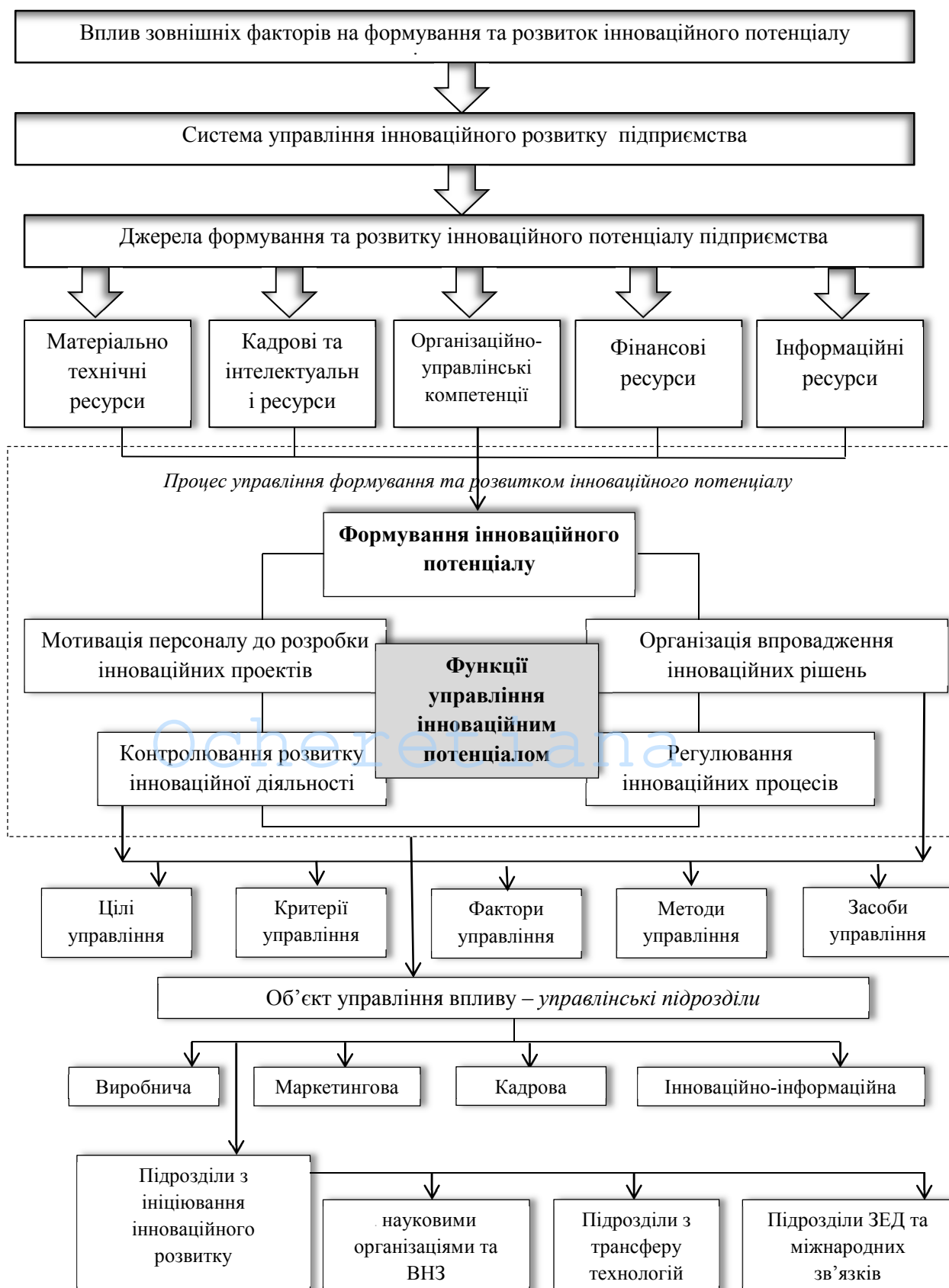


Рис.3.1.Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства

Доцільно зазначити, що у певному галузевому та регіональному середовищі склалася модель взаємодії ресурсів підприємства, конкурентного середовища ринку та існуючих інновацій, з умовою їх доступності, що дозволяє обрати і обґрунтувати найбільш раціональний варіант розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Складовими потенціалу підприємства є виробничо-технологічний, науково-технічний, фінансово-економічний, кадровий і інноваційний потенціал, який є ядром потенціалу підприємства, оскільки органічно входить до складу кожної з його частин.

Інноваційний потенціал підприємства описується як комплексна категорія, яка показує частоту і ефективність введення в дію на підприємстві інновацій, їх розробку, готовність персоналу до змін. Так як ризик під час фінансування, модернізації та оновлення виробництва є досить великим, оцінка інноваційного потенціалу підприємства з включенням його інтелектуальної складової дасть змогу потенційним інвесторам зрозуміти і прийняти рішення щодо виділення коштів з метою введення інноваційної стратегії розвитку. Тому, інноваційний потенціал підприємства є досить важливим інформаційним ресурсом в процесі управління його розвитком [1].

Для оцінки і моніторингу інноваційного потенціалу промислового підприємства пропонується з деякою інтервальністю визначати позиції підприємства на ринку оцінок інноваційного потенціалу, для чого необхідно провести аналіз підприємства по ряду показників — чинників інноваційного потенціалу, кожен з яких показує матеріально-технічну, або інтелектуальну складову, або обидві разом. Склад чинників, використовуваних для оцінки кожної складової визначається експертним методом.

Ефективність інноваційного процесу залежить від стану інноваційного потенціалу підприємства, основу якого складають фінансові, матеріальні, кадрові, інтелектуальні, інфраструктурні і інші ресурси [3].

Дослідження джерел фінансування інноваційних заходів підприємств України за останні роки показав, що із загальної суми використаних на інноваційні цілі фінансових ресурсів майже 60-70% становили кошти самого підприємств, фінансування з державного бюджету дорівнювало приблизно 2-4%, кредитні ресурси становили 2-3%, кошти інвесторів - 1-2%. Як видно з показаних даних, основним таким джерелом є свої кошти суб'єктів господарювання, і стає очевидним, що у майбутньому краще спиратися саме на них. Висока ризикованість інноваційних проектів зумовлює низьку частоту коштів інвесторів і кредитних ресурсів.

Матеріально-технічні ресурси є основою інноваційного потенціалу, показують його техніко-технологічну базу, впливають на масштаби й темпи інноваційної діяльності. Створення інноваційного потенціалу може бути ускладнено труднощами їх отримання. Тому дуже доречно, особливо в наших умовах, орієнтувати його на створення нематеріаломістких нововведень, що дасть змогу дуже комплексно використовувати наявну сировинну базу, нові види матеріалів, утилізацію відходів відповідно до екологічних вимог, що висуває суспільство до виробників.

Кадрова складова інноваційного потенціалу може описуватися такими показниками, як загальна чисельність працівників, зайнятих у НДДКР, структурний поділ чисельності персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними підгрупами.

Рівень інтелектуальної частини інноваційного потенціалу розраховують сукупністю наступних показників (коефіцієнтів): плинність працівників високої кваліфікації, розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників цієї ж кваліфікації, питома вага інженерно-технічного персоналу і науковців, розраховується як відношення їхньої кількості до всієї кількості працівників активності, розраховується як відношення кількості винаходів до кількості працюючих чи інженерно-технічних працівників, показник освітнього рівня, розраховується як

відношення кількості осіб, що мають вищу освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих та інше.

За результатами аналізу основних функцій управління було запропоновано механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства представлений на (Рис.3.1.), що дозволяє виявити і формалізувати основні зв'язки між керуючою та керованою підсистемою, що здійснюються в інноваційних процесах. У наведеному механізмі запропонована ініціативна складова розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Її зміст полягає у тому, що за умов створення стимулів розвитку інноваційної діяльності на підприємствах у рамках державної та регіональної політики, керівники підприємств, орієнтуючись на інноваційний шлях розвитку, будуть більш ініціативно брати участь у всіх інноваційних програмах та заохочувати інноваційну активність їх розробників та учасників безпосередньо на підприємстві.

Також можна дати методику оцінки ефективності діяльності підприємства. В більшості випадків, в прагненні збільшити ефективність підприємства, керівництво розраховує отримати деякий фінансовий результат. Але це не завжди показує стратегію підприємства. Тому можна стверджувати, що підвищити ефективність можна якщо:

- одержаний фінансовий результат буде вищим, ніж у конкурентів;
- на підприємстві виділяється достатня кількість ресурсів для проведення виробничих чи управлінських змін;
- темпи росту фінансових показників будуть вищими в короткостроковій перспективі, ніж у конкурентів. Такий підхід постійно мотивує для пошуку нових рішень, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Головні інструменти щодо покращення ефективності діяльності підприємства дозволяють збільшити прибуток компанії і зводяться до наступних:

– посилення маркетингових комунікацій, коли завданням є максимальне зростання обсягів збуту товарів та послуг, зміна ставлення до організації, знаходження нових можливостей для компанії;

– зменшення витрат, досягти яких можна шляхом скорочення собівартості чи змінних витрат, модернізації виробництва, скорочення персоналу або рівня оплати праці;

– покращення бізнес-процесів, яка допомагає домогтися підвищення продуктивності праці;

– зміни в організаційній системі, здатні торкатися структури управління, принципи обслуговування клієнтів, комунікації тощо.

Основною метою провідних енерго-компаній країни є залучення все більшої кількості клієнтів, саме від їх лояльності та кількості залежить економічна міць компанії та скільки грошей вони принесуть[12].

Тому, досягнення розвитку, в основному, вимагає проходження описаних етапів інноваційного розвитку(рис.3.2).

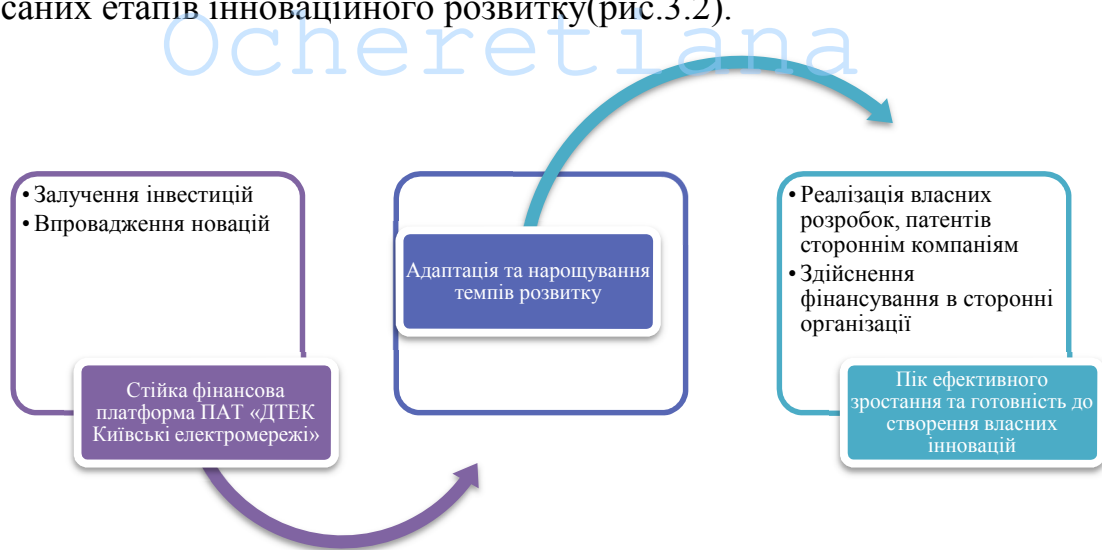


Рис.3.2. Послідовність забезпечення інноваційного розвитку на ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»

Станом на початок 2019 року, відповідно до попередньо проведеного аналізу, першим і головним завданням для ДТЕК є подовження експлуатаційних термінів АЕС, ГЕС, ТЕС. Особливо доцільним це питання стало починаючи з 2017 року, коли внаслідок ситуації з окупації Донецької та

Луганської областей на сході України, більшість ТЕС перестали функціонувати через нестачу вугілля. Так, АЕС перебрали на себе головну роль з виробництва електроенергії, в результаті чого було підвищено потужність функціонуючих атомних станцій. Без застосування нових технологій, пошуку інноваційних рішень тощо компанія буде зменшувати енергетичну потужність за темпами зняття енергоблоків з експлуатації, що призведе до припинення діяльності підприємства.

З метою заохочення залучення інвестицій в інноваційний розвиток ДТЕК було здійснено наступні заходи:

- надано на рівні законодавства України рівних прав для вітчизняних та іноземних інвесторів в електроенергетику країни, що покращує процеси залучення інвестицій;

- запроваджено державно-приватного партнерство(ДПП). Враховуючи те, що ДТЕК є приватним підприємством, то більшість інноваційних проектів, пов'язаних із залученням іноземних інвестицій будуть застосовуватися у рамках ДПП;

- за умови залучення інвестиційних ресурсів в ДТЕК, іноземні інвестиції не підлягають націоналізації;

- з урахуванням зауважень ДТЕК покращило правову базу для заохочення залучення іноземних інвестицій: ЗУ «Про захист іноземних інвестицій в Україні», ЗУ «Про інвестиційну діяльність», ЗУ «Про режим іноземного інвестування», ЗУ «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» тощо. Визначена у попередньому розділі необхідність інноваційного розвитку ДТЕК, а також пошук вирішення проблеми з термінами експлуатації машин на станціях призвели до необхідності дослідження світових тенденції розвитку інноваційної діяльності в сфері електроенергетики(табл.3.1).

Таблиця 3.1

Світові тенденції розвитку інноваційної діяльності в атомно-енергетичній сфері

Країни – ініціатори	Країни – ініціатори	Перспективи впровадження та реалізації
США, Китай, Аргентина, Росія	Заміна традиційних реакторів великої потужності на модульні реактори малої потужності	У світі нараховується близько 50 проектів та концепцій ММР, які знаходяться на різних стадіях розробки
США(компанія Westinghouse Electric Company LLC.)	Програма EnCore з удосконалення палива та оболонки для палива	Лінійка продукції EnCore здатна забезпечити стійкість до важких аварій, покращити економіку паливного циклу тощо
США (проект компаній Exelon Generation та ORNL)	Удосконалення моделювання проектів реакторів на киплячій воді(BWR)	Реалізація анонсованого у 2018 році проекту дозволить підвищити експлуатаційні характеристики реакторів
США (General Atomics)	Проект з термоядерних досліджень на токамаке DIII-D з метою детального дослідження властивостей термоядерної плазми	Допоможе в майбутній експлуатації міжнародного термоядерного реактору ІТЕР. В 2018 році вже розпочато програму модернізації реактору з метою вдосконалення управління ІТЕР та збільшення потужності

Отже, в результаті проблем, що пов'язані з експлуатацією існуючих станцій видобутку електроенергії, енергетичні гіганти спрямовують свою діяльність у напрямку інноваційного розвитку з метою створення новітніх технологій[41].

Найбільш вірогідним варіантом для ДТЕК є заміна встановлених на даний момент модулів ВВЕР-440 та ВВЕР-1000 новими. В наявному контексті є два варіанти: заміна ВВЕР такими ж, з внесеними у розробку модифікацій та покращень, або заміна ВВЕР абсолютно новими розробками, зокрема, реакторами малої потужності. Таким чином, доцільним є порівняння загальних характеристик модулів малої потужності (малі модульні станції – ММС) та великомасштабних станцій.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації інноваційного потенціалу на підприємстві.

Ринкові умови примушують підприємницькі структури впроваджувати інноваційні зміни, щоб отримати певні переваги у конкурентній боротьбі. Збільшення конкурентоспроможності підприємств дає можливість їм зайняти певне місце у світовому розподілі праці, що дає ринок збуту, збільшення грошових надходжень. Тож результати інноваційної діяльності кращим чином впливають на стан і функціонування як окремого суб'єкта ринку, так і держави взагалі, що каже про ефективність інновацій. Ефективність інновацій – показник, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість матеріальних, трудових, і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

В умовах створення інноваційної складової ринкової економіки актуальним є формування дієвих механізмів реалізації її розвитку, які здатні забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність як економіки, так і її суб'єктів. Одним із головних інституціональних факторів розвитку й ефективного функціонування енергетичних підприємств є успішна діяльність усіх функціональних цілісних елементів як системи. На роботу будь якого підприємства значно дуже впливає його інноваційна діяльність та потенціал. В ринковому середовищі сутність ефекту від реалізації інновацій зростає. Визначення й оцінка результативності інноваційної діяльністю

отримує особливого значення, оскільки це дає змогу побачити рівень ефективності системи управління, виявити наявні й потенційні можливості її розвитку, забезпечити необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень. Ефект від інноваційної діяльності насамперед виявляється в оцінці корисних результатів від впровадження і використання інновацій. Прояв корисного результату від нововведень у всіх сферах економіки досить різноманітний.

В економічній літературі пояснюються різні позиції щодо видів ефектів від інноваційної діяльності. В тому числі, у дослідженнях розглядаються три види ефектів: економічний, науково-технічний, соціальний [72].

Більше всього виділяється п'ять видів корисного ефекту від реалізації інновацій, які відрізняють за механізмом прояву, часом одержання корисних результатів, можливості достовірної кількісної оцінки ефекту й іншими факторами:

- економічний (підвищення продуктивності праці, зменшення трудомісткості, матеріаломісткості та собівартості продукції, зростання прибутку та рентабельності);
- науково технічний (поява нової техніки й технології, відкриттів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау, які характеризуються новизною, корисністю та надійністю);
- соціальний (підвищення матеріального та культурного рівня життя населення, повніше задоволення потреб людини, покращення умов та безпеки праці);
- ресурсний (вивільнення матеріальних, фінансових або трудових ресурсів);
- екологічний (покращення навколишнього природного середовища) [61].

Інноваційний процес виникає, коли інноваційний потенціал перетворюється в нововведення, яке передається у виробництво і доходить до споживача. Тобто наука, виробництво і споживання є основними базовими

елементами структури інноваційного процесу. Проте, на нашу думку, ефективно забезпечення реалізації інноваційного процесу здійснюється через інноваційно-інфраструктурний механізм, покликаний забезпечити перетворення інноваційного потенціалу в інноваційний продукт саме за допомогою інноваційного процесу.

За наявності необхідного науково-технічного потенціалу, а також активної участі держави на умовах державно-приватного партнерства інфраструктура інноваційної системи набуває вирішального значення. Складність виробництва електроенергії та її особливості зумовлюють специфіку підходів і механізмів забезпечення управління інноваційним процесом, поєднання різних принципів та методів підтримки й стимулювання за участю держави.

До позитивних механізмів, які досить ефективно впливали б на розвиток інноваційних процесів виробництва природних енергозамінників, слід віднести:

- розробку регіональних інноваційних програм розвитку природних енергозамінників;
- формування ефективних інститутів системи інноваційно-інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, покращення системи підготовки кадрів у сфері інноваційної діяльності;
- матеріальне стимулювання.

Про покращення реалізації інновацій свідчать не лише економічні результати. Інновації можуть змінювати й умови праці, зменшувати потребу у не поновлюваних ресурсах, створювати покращення виконання тих робіт, які дотепер були поза межами людських чи технічних можливостей, створювати нові напрями науково-технічного розвитку тощо. Більший ступінь невизначеності параметрів проекту (прогнозованих результатів, термінів розробки і реалізації, витрат доходів), що суттєво зменшує правильність попередньої фінансової оцінки проекту. Це вимагає більших показників відбору, що базуються на збиранні великої кількості потрібної інформації, щоб

не виконувати більшої роботи, яка призвела б до збільшення витрат на розробку проекту:

1.Орієнтація на довгострокові результати, що вимагає суворого підходу до прогнозування результатів та до урахування фактора часу.

2.Необхідність залучення висококваліфікованих досвідчених наукових фахівців

3.Можливість припинення реалізації проекту без суттєвих втрат матеріальних і грошових ресурсів. Причини припинення реалізації проекту можуть бути різні, наприклад, неможливість подальшого фінансування проекту, виявлення прорахунків ефективності чи доцільності інновації тощо.

4.Висока ймовірність отримання вищих результатів проекту, які не очікувались, проте мають комерційну привабливість Це дає можливість розраховувати на швидку дифузю проекту і на потенційно високі прибутки[49].

Переважає більшість інноваційних промислових проектів передбачає випуск нової продукції. Прийняття рішення щодо втілення певного проекту в життя приймається після ретельного вивчення усіх факторів, що впливатимуть на його реалізацію. Від цього залежать обсяги коштів, які потрібно вкласти у проект і які можна буде отримати від реалізації нової продукції протягом її життєвого циклу. Здебільшого реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути. Обґрунтування можливості повернення витрат є основою розрахунку економічної ефективності інноваційного проекту. Економічна ефективність інноваційного проекту визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту[55].

Інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикових, оскільки вимагає значних інвестиційних, інтелектуальних та інших ресурсів. Ефективність реалізації інноваційної діяльності залежить від її якісної організації, яка, у свою чергу, повинна бути оптимально спланована на основі попередньої та

поточної оцінок[56]. Сучасні вітчизняні економісти пропонують використовувати для такої оцінки наступні критерії:

–параметри наукомісткості виробництва, які включають фактичні витрати на проведення НДДКР, співвідношення витрат на такі дослідження з обсягами продажів продукції підприємства, середньорічне зростання витрат на науково-технічні розробки, відношення загальної чисельності наукових та інженерних кадрів, зайнятих розробкою й впровадженням інновацій, до загальної чисельності зайнятих на підприємстві;

–параметр конкурентоспроможності виробництва, які можуть включати показники якості продукції, ціни та вартості продукції, характеристики каналів збуту, структуру й частку ринку, диференціацію та диверсифікованість продукції, рівень сервісного обслуговування;

–параметри експортабельності продукції, які відображають частку виробів, що знаходять збут за кордоном, частку продукції, частку ринку окремих країн або регіонів, що належать цьому підприємству, і динаміку цього показника;

–співвідношення цін реалізації та світових цін на аналогічну продукцію;

–параметри відновлення продукції, представлені показниками коефіцієнта відновлення продукції (відношення нової продукції до всього обсягу виробництва), причому таких коефіцієнтів може бути декілька, залежно від розуміння новизни в часі щодо окремих видів продукції, а також виділяють частку принципово нової продукції, яка раніше не випускалася підприємствами України або світу;

–параметри техніко-економічного рівня продукції, які є специфічними для різних видів продукції, але можуть бути порівнянні між окремими підприємствами країни або з аналогічними іноземними виробами[57]. На основі вищенаведених критеріїв виділяють наступні основні показники ефективності інноваційної діяльності

Як вже говорилося, особливою відмінністю цього інноваційного проекту є його інвестиційна частина. Так, створення економічного співтовариства та

розвитку (OECD) показала послідовність зміни того, як окремий параметр впливає на формування нормованої вартості електроенергії при введенні в діяльність технологій. Доречно, що даний вплив частково пояснюється різною структурою витрат (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Вплив складових факторів структури витрат на формування нормованої вартості електроенергії при впровадженні SMR,%

Складові	При ставці дисконтування	При ставці дисконтування
	10%	20%
Загальна вартість інвестицій	75,6	91,7
Експлуатація та технічне обслуговування (O&M)	14,9	5,7
Витрати на паливо	9,5	2,6
Витрати на CO ₂	0	0
Зняття з експлуатації	0	0

Таким чином, планування залучення інвестицій є основною складовою реалізації проекту, оскільки більше 74% вартості електроенергії, що виробляється в результаті впровадження SMR, складають інвестиційні витрати. Важливою особливістю при реалізації проекту, окрім тих, що вже зазначались, є співпраця з багатьма міжнародними організаціями. Так, ймовірними учасниками проекту, окрім ПАТ «ДТЕК Київські електромережі» є:

- Holtec Int`I&SMR, LLC(США);
- ГНТЦ ЯРБ(Україна);
- Mitsubishi Electric Corporation(Японія);
- GE Hitachi(США);
- SNC-Lavalin and Candu Energy(Канада);
- Інвестори;
- Інші компанії, що можуть проявити зацікавленість в реалізації проекту.

Окрім унікальності проекту в контексті інноваційних технологічних розробок в сфері електроенергетики, специфіка проекту SMR-160 полягає в залученні значного обсягу інвестиційних ресурсів. До того ж, в межах проекту передбачено, що значну частину фінансових ресурсів буде отримано з зовнішніх джерел фінансування. Крім того, близько 81% всього інвестиційного забезпечення буде здійснюватися від інших міжнародних компаній та програм (рис.3.3).



Рис.3.3. Головні джерела залучення інвестицій в реалізацію проекту щодо впровадження малих модульних реакторів на ДТЕК

Так, відповідно до вказаної схеми, до зовнішніх точок фінансування проекту належать:

1) Американська компанія, що є розробником технології SMR-160, Holtec International. Кількість коштів, які були отримані від даної компанії складає близько 421,09 млн. дол. США. Якщо враховувати ризик, який приймає на себе ПАТ «ДТЕК Київські електромережі» (перший досвід в використанні технології SMR), то велику частину фінансування буде викристано саме з цієї організації.

2) Приблизно 97,21 млн. дол. США буде одержано від американської Корпорації приватних іноземних інвестицій (ОПІС). Одержання коштів має

велику ймовірність, оскільки ДТЕК має хорошу кредитну репутацію, до того ж, для реалізації проекту підприємства щодо будівництва.

3) Планування залучення інвестицій передбачає отримання близько 391,24 млн. дол. США від програми ЄС з розвитку наукових досліджень та технологій. Власні кошти 28,2 млн. дол. США. Тариф 31,4 млн. дол. США. Бюджетне фінансування 11,2 млн. дол. США. Зовнішні джерела 1587,24 млн. дол.США. Дана програма направляє свою діяльність в напрямках діяльності електроенергетики, розробки нанотехнологій, технологій майбутнього тощо. Так як технологія SMR-160 є абсолютно новою і єдиною, якщо проект закінчиться успішно ПАТ «ДТЕК Київські електромережі» у співпраці з партнерами може зробити значний прорив в сфері атомної енергетики.

4) Ще одним потенційним джерелом фінансування проекту є Європейський банк реконструкції й розвитку (ЄБРР) – 200,00 млн. дол. США. Завдяки певним особливостям інноваційного проекту SMR-160 запропонована технологія відповідає вимогам ЄБРР, за яких ДТЕК може отримати фінансування.[58].

Зокрема, даними вимогами є:

- проект повинен мати високі шанси на отримання прибутку;
- реалізація проекту повинна бути стратегічно важливою та відповідати цілям та інтересам економіки країни;
- відповідати екологічним вимогам ЄБРР тощо.

Проаналізувавши повний перелік вимог банку, можна зауважити, що ЄБРР є дуже потрібним джерелом отримання інвестицій.

5) Отримання 124,3 млн.дол.США від постійного партнера щодо фінансування – Європейської спільноти з електричної енергії. Дана організація також є досить надійним джерелом інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. Так, ДТЕК та спільнота електричної енергії активно співпрацюють упродовж тривалого часу, в результаті чого Європейське співтовариство робило вклади в розвиток підприємства. Враховуючи те, що головний вектор інвестування направлено в проекти, пов'язані з розвитком

електричної енергетики, а також забезпеченням зниження цін на електроенергоносії, можливість залучення інвестицій. Таким чином, для застосування інноваційного проекту потрібно залучити інвестицій з зовнішніх джерел в обсязі 1-1,5 млрд. дол. США. Крім того, планування залучення інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток підприємства передбачає одержання додаткового відсотка фінансування після запуску першого модуля (у 2023-2028 рр.). Оскільки електроенергія, згенерована SMR-160, є більш економічною і при плануванні фінансування проекту не враховувалась до загальних потенційних джерел. Окрім практичної доцільності та необхідності реалізації запропонованого інноваційного проекту, його впровадження для ДТЕК повинно бути значущим відносно економічних показників. Очікуваний об'єм закупівлі (тобто кількість встановлених ММР) станом на 2023 рік складе 2 модулі SMR-160 (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Запланований обсяг закупівлі ММР для ПАТ «ДТЕК Київські
електромережі»

Роки	2023	2026	2027	2028
Об'єм закупки, шт.	2	1	1	1
Загальна ціна SMR-160, млн.дол.США	92	92	92	92
Ціна за необхідну кількість модулів, млн.дол.США	184	92	92	92
Загальна орієнтовна вартість будівництва 2 модулів, млн. дол. США 1950	1950			

Після вдалого запуску встановлених модулів планується наступне продовження будівництва ще 3 модулів. Концептуально заплановано паралельно будувати одразу 2 модулі з завданням замінювати одного модуля РАЕС ВВЕР-415. Дана ідея пов'язана з особливістю модулів, які доведеться

переорієнтовувати під SMR-160, до того ж серійне будівництво, враховуючи концептуальні характеристики, є більш ефективними та економічним.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків визначено, що запропонований проект є ефективним, оскільки сума чистого грошового потоку має позитивне значення та складає 212,52 млн.дол.США. Крім того, було розраховано й інші показники ефективності реалізації інноваційного проекту (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Основні показники ефективності реалізації інноваційного проекту щодо впровадження ММР на ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»

Показник	Значення	Ефект
Чистий дисконтований грошовий потік(NPV)	215,52	NPV>0, тож проект за даним показником є ефективним
Індекс прибутковості (PI)	1,17	PI>1, тож проект за даним показником є ефективним
Показник внутрішньої норми прибутковості(IRR)	85,37%	-
Показник повернення інвестицій(ROI)	60,19%	Ідеальним є значення ROI>100%
Дисконтований термін окупності інвестицій(DPP)	9 років	-

Відповідно до проведених розрахунків виявлено ефективність проекту та доцільність його впровадження. Під час обговорення доцільності реалізації проекту розглянуто можливість заміни модулів ВВЕР-415 новими меншими модульними системами серії SMR-160 в загальній сукупності 5 одиниць. Так, реалізація проекту прогнозує будівництво 2 блоків. Заміна рмодуля саме на РАЕС обумовлена технічним станом та найбільш тривалим терміном експлуатації. В оцінюванні проекту визначено, що проект є прибутковим. Враховуючи терміни будівництва першого модуля (2-2,5 роки), прибуток

підприємство почне вже отримувати на 2-му році з моменту початку проекту (2026р.). Діяльність галузі передбачає великі капіталовкладення, від чого повернення інвестицій є досить довгим процесом, тому ROI складає 67,4%. Виходячи з одержаних результатів, введення в дію даного проекту є економічно потрібною ідеєю [59].

В результаті проведеного аналізу інноваційного розвитку для покращення інноваційної діяльності були проведені та розраховані такі організаційно-економічні напрями інноваційного розвитку як впровадження випуск нової продукції, розробка плану фінансування інноваційного розвитку підприємства, проведення заходів з покращення кваліфікації працівників. За запропонованих заходів були розглянуті прогнозовані вплив на показники інноваційного розвитку підприємства[61]. Найдетальніше було проаналізовано впровадження у виробництво модульних установок. Було виявлено ряд переваг цього продукту порівняно з іншими установками, а саме: універсальність, модульна установка може використовуватися навіть при перенесенні електроенергії, не боїться несприятливих погодних умов, може працювати у будь-якій позиції [63].

Таким чином, запропонована методика дає можливість визначити як кількісний, так і якісний рівні інноваційного потенціалу енергетичного підприємства, характеризувати стан інноваційного потенціалу загалом, так і кожної з його складових та її показників, що покращує управління організації найповнішою інформацією та дає можливість приймати найефективніші управлінські рішення щодо інноваційного розвитку суб'єкта господарювання машинобудівної галузі. Аналогічний підхід можна використати і для оцінювання рівня достатності інноваційного потенціалу та його показників для реалізації певної інноваційної програми. Для цього, як і у випадку оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства, кожному показнику складових інноваційного потенціалу методом експертних оцінок з використанням елементів методу ранжування, присвоюється рівень вагомості, який характеризує важливість показника для реалізації аналізованої

інноваційної програми[65]. Ці коефіцієнти можуть відрізнятися від коефіцієнтів вагомості показників інноваційного потенціалу при визначенні його загального рівня. Замість еталонних значень показників складових інноваційного потенціалу, методом експертних оцінок визначаємо значення цих показників, які будуть достатніми для реалізації обраної інноваційної програми[52]/

3.3. Оцінка ефективності імплементації запропонованих заходів на Приватному акціонерному товаристві «ДТЕК Київські електромережі».

Як говорилося раніше, ефект від введення в дію проекту з забезпечення стійкого інноваційного розвитку має бути помітний на короткостроковому періоді діяльності підприємства враховуючи численні проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища. Для прийняття правильного рішення про введення в дію проекту та шляхів його реалізації, які ним зумовлюються потрібно оцінити економічний, екологічний та соціальний ефект від нововведення та зробити комплексну оцінку рівня стійкого інноваційного розвитку який очікується після впровадження проекту. Справжня ефективність проекту в економічному вимірі більшою мірою залежить від ризиків які оточують підприємство в ході впровадження[65].

Одним з найбільших важелів під час визначення проекту, який будуть фінансувати інвестори, є визначення двох показників – ризик і прибуток. Так, з метою поглибленого аналізу доцільності впровадження малих модулів методом визначення чистої приведеної вартості з урахуванням ризику та невизначеності реалізації інноваційного проекту. Так, ймовірність введення в дію проекту змінюється відповідно нормального закону розподілу. Значення показника ймовірності визначається експертним методом. Таким чином, експертами ПАТ «ДТЕК Київські електромережі» було визначено ймовірність практичної реалізації представленого їм проекту з введення в дію модульних реакторів. Для визначення середньоквадратичного відхилення кумулятивних

дисконтованих річних грошових надходжень здійснюються відповідні допоміжні розрахунки, які показані у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок середньоквадратичного відхилення кумулятивних дисконтованих річних грошових надходжень для проекту ММР

Рік	Грошові надходження (E)	Імовірність (a)	$E * a$	E^2	$a * E^2$	$E - E_{\text{ср}}$	$(E - E_{\text{ср}})^2$	$a * (E - E_{\text{ср}})^2$
2023	139,63	0,02	2,79	19496,54	38993	96,01	9217,92	184,36
2024	148,32	0,3	1,48	21998,82	219,99	87,32	7624,78	76,25
2025	157,26	0,1	4,72	24730,71	741,9	78,38	6143,42	184,30
2026	172,65	0,1	34,53	29808,02	5961,6	62,99	3967,74	793,55
2027	194,02	0,1	9,70	37643,76	1882,19	41,92	1732,22	86,61
2028	267,12	0,2	53,42	71353,09	14270,62	31,48	990,99	198,2
Всього		1	270,	-	78826,82		61874,49	71,8

Після проведеного розрахунку необхідним є визначення очікуваних економічних ефектів з урахуванням імовірностей ризику та невизначеності за наступними формулами: Середньоквадратичне відхилення кумулятивних дисконтованих річних грошових надходжень розраховується наступним чином:

$$\sigma = \sqrt{\alpha * (E - E_{cp})^2}$$

(3.1)

де α – ймовірність реалізації проекту, част.од;

E – кумулятивні дисконтовані річні грошові надходження, млн.дол.США;

E_{cp} – середні кумулятивні дисконтовані річні грошові надходження, млн.дол.США.

Очікуваний економічний ефект з урахуванням ризику функціонування інноваційного проекту визначається за формулою:

$$E_p = \sum E * \alpha - H_p * D$$

(3.2)

де H_p – норматив, що враховує дисперсію ефекту, част. од.;

D – середньоквадратичне відхилення кумулятивних дисконтованих річних грошових надходжень, од.

Економічний ефект з урахуванням невизначеності розраховується за формулою:

$$E_{NB} = U * E_{max} + (1 - U) * E_{min}$$

(3.3)

де E_{NB} – очікуваний економічний ефект з урахуванням невизначеності функціонування інноваційного проекту, млн.дол.США;

E_{max} , E_{min} – найбільше та найменше значення економічного ефекту за умовами

його реалізації, млн.дол.США;

U – норматив, що враховує невизначеність ефекту, част. од.

Спеціальний норматив для врахування невизначеності ефекту, згідно методики визначення ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво в залежності від специфіки діяльності підприємства змінюється від 0 до 0,5.

Очікуваний економічний ефект з урахуванням ймовірності успішного функціонування при реалізації інноваційного проекту розраховується за

формулою:

$$E_{\text{оч}} = \sqrt{E_p * E_{\text{НВ}}} \quad (3.4)$$

З урахуванням ризику та невизначеності реалізації інноваційного проекту відповідно до формули чиста приведена вартість визначається наступним чином:

$$NPV' = r * d * E_{\text{оч}} - \sum_{k=1}^m \left(\frac{IC}{(1+k)^k} \right) \quad (3.5)$$

де NPV' – чиста приведена вартість інноваційного проекту з урахуванням ймовірностей успішного завершення робіт над проектом та його вдалого впровадження, млн. дол. США;

r – ймовірність успішного завершення робіт над проектом, част.од.;

d – ймовірність вдалого впровадження інноваційного проекту, част. од.

k – коефіцієнт дисконтування;

IC_k – інвестиції, млн.дол.США.

Відповідно до проведених розрахунків, запропонований інноваційний проект є ефективним та прибутковим, так як, виявлена приведена вартість складає 81,24 млн. дол. США.

Для електроенергетики визначальним є низький рівень невизначеності, що пов'язано зі специфікою галузі. Власне, в цьому полягає й одна з причин довготривалості реалізації багатьох проектів. Однак, навіть з врахуванням ризику невизначеності економічний ефект становитиме 184,25 млн. дол. США

Таблиця 3.6

Визначення чистої приведеної вартості з урахуванням ризику та невизначеності реалізації інноваційного проекту SMR-160, млн.дол.США

Показник	Значення
Середньовадратичне відхилення кумулятивних дисконтованих річних грошових надходжень	82,29
Очікуваний економічний ефект з урахуванням ризику функціонування інноваційного проекту(E_p)	188,42
Економічний ефект з урахуванням невизначеності(E_{nv})	225,84
Очікуваний економічний ефект з урахуванням ймовірності успішного функціонування при реалізації інноваційного проекту($E_{оч}$)	206,28
Чиста приведена вартість з урахуванням ризику та невизначеності реалізації інноваційного проекту(NPV)	103,48

Так виявлено, що інноваційний проект щодо впровадження малих модульних реакторів на АЕС ПАТ «ДТЕК Київські електромережі» є абсолютно доцільним

Отже перед безпосередньою оцінкою прибутковості та окупності інвестицій у проект потрібно провести аналіз ризиків інноваційного проекту.

Зробимо роботу над ідентифікацією та оцінкою ризиків в умовах невизначеності (табл.3.7). Для цього визначимо основні ризиків проекту та розподілимо за наступними категоріями[43]:

- К – контрольований ризик;
- НК – неконтрольований ризик;
- ЧК – частково контрольований ризик;
- Далі визначаємо вплив ризиків на проект за наступними поділками...
- 0,10 – слабкий вплив на проект;
- 0,20 – помірний вплив на проект;
- 0,80 – дуже сильний вплив на проект.

Також визначаємо ймовірність виникнення кожного ризику за наведеною шкалою:

- 0,95 (95 %) – ризик виникне;
- 0,75 (75 %) – ризик скоріше всього виникне;
- 0,50 (50 %) – однакова ймовірність того, що ризик виникне чи не виникне;
- 0,05 (5 %) – ризик не виникне.

Таблиця 3.7

Класифікація ризиків інноваційного проекту на «ДТЕК Київські електромережі»

№	Назва ризику	Категорія	Джерело ризику	Наслідки
1	Неможливість вивільнення коштів для фінансування проекту	ЧК	Ринкове середовище, організаційне середовище підприємства	Нестача коштів для первинної реалізації проекту, погіршення якості модульного обладнання
2	Проблеми застосування обладнання у виробничому процесі	К	Робочий колектив, виробничий цех	Зменшення виробничої ефективності, збільшення навантаження на працівників та техніку
3	Зміни в законодавстві щодо стандартів виробничих процесів	НК	Уряд, законодавча система	Збільшення витрат на впровадження інноваційного проекту
4	Неможливість впровадження повторного використання певних ресурсів	К	Технологічний відділ	Неповне використання потенціалу впроваджених нововведень
5	Внутрішній опір організації до впровадження проекту	ЧК	Організаційна структура звязків	Операційна складність імплементації проекту,
6	Старіння технологій що вже використовуються	НК	Науково-технічний прогрес	Додаткові витрати на модернізацію,

Результати класифікації вносимо до матриці оцінки ризиків (табл.3.8). З даної матриці бачимо, на які саме ризики потрібно більше звернути увагу.

Таблиця 3.8

Матриця оцінки ризиків інноваційного проекту «ДТЕК Київські електромережі»

		Вплив на проект				
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Ймовірність виникнення	0,95					
	0,75		5			
	0,5			3,6		1
	0,25			2	4	
	0,05					

Після матриці формуємо карту ризиків (табл 3.9) і визначаємо важливість кожного ризику (добуток впливу та ймовірності). Можемо бачити, на які ризики слід звернути увагу перед початком роботи проекту та які превентивні заходи слід вжити для їх упередження. Наприклад, для запобігання аварії на модульних станціях необхідно впровадити техніку безпеки і чітко розроблений план дій на випадок аварії, створити резерв виробництва для того щоб аварія не вплинула на обсяги постачання електричної енергії.

Таблиця 3.9

Карта ризиків інноваційного проекту «ДТЕК Київські електромережі»

Пріоритет	Назва ризику	Вплив (від 0 до 1,0)	Ймовірність (від 0 до 1,0)	Важливість
т	2	3	4	5=4*3
1	Неможливість вивільнення коштів для фінансування проекту	0,7	0,5	0,4
2	Зміни в законодавстві щодо стандартів виробничих процесів	0,3	0,5	0,1
2	Неможливість впровадження повторного використання певних ресурсів	0,5	0,25	0,1

Продовження таблиці 3.9

2	Старіння технологій що використовуються в іннов. проекті	0,3	0,75	0,5
3	Внутрішній опір організації до впровадження проекту	0,2	0,1	0,075
4	Проблеми застосування обладнання в виробничому процесі	0,3	0,25	0,05

Одержаний результат показує низький ступінь ризику у фінансовому полі. Також потрібно зазначити що такий показник зумовлений потенціалом активів підприємства який не використовується на повну потужність. Наявні фінансові ризики не створять великого впливу на діяльність підприємства і введення в дію інноваційного проекту лише за умови ефективного перерозподілу основних виробничих фондів, та створення додаткових фінансових резервів для фінансування інноваційно-інвестиційних проектів[42].

Наступним кроком для оцінки ефективності проекту для забезпечення стійкого інноваційного розвитку є розрахунок чистої поточної вартості як економічного ефекту від реалізації проекту[61]

Оскільки установка обладнання та нових модульних установок у не є світовою інновацією але принесе дохід підприємству, потрібно виявити обсяг економії ресурсів за рахунок впровадження нововведень. Так, відповідно до показників 2018 року, втрати підприємства від неякісної енергії та невикористаних відходів становив 450 214 тис. грн.. Відповідно до потужностей обраного модульного обладнання, встановлення модульних блоків дозволить використати 90% від цього потенціалу, тобто знизить неявні витрати виробництва на певну суму.. Встановлення модульних установок з найвищим класом енергоефективності у станціях у відповідності до витрат підприємства на електроенергію у 2018 році (120 247 тис. грн..) дозволить зменшити витрати на електроенергію також на певну суму.

Тобто очікуваний загальний ефект економії ресурсів та вивільнення виробничого потенціалу у рік після імплементації заходів інноваційного проекту становить приблизно 400 000 тис. грн..

Враховуючи витрати та інвестиції, що необхідні для покращення інноваційного проекту протягом року, амортизаційні відрахування та очікуваний дохід від економії ресурсів, обчислюємо чистий грошовий потік у кожному кварталі. Чистий грошовий потік – сальдо між грошовим потоком від здійснення інноваційного проекту в певному періоді часу і інвестиціями в реалізацію інноваційного проекту. Оскільки фінансовий стан підприємства дозволяє фінансувати даний проект шляхом вивільнення коштів з основних виробничих фондів підприємства, разові інвестиції не враховуються, розраховуємо лише чисті надходження від реалізації інноваційного проекту, враховуючи амортизаційні відрахування (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Ocheretiana

Розрахунок чистого грошового потоку

Квартал	1	2	3	4
Норма дисконта	1	0.955	0.913	0.872
Поточні валові витрати	813,4	513,4	613,4	513,4
Амортизація	11,76	11,76	21,76	11,76
Дохід (Ді)	11,76	765,96	913,86	844,86
Надходження	0	754,2	902,1	733,1
Амортизація	11,76	11,76	11,76	11,76
Чистий грошовий потік (NCFt)	-501,64	252,56	300,46	331,46

Економія від впровадження інноваційного проекту дозволить зменшити витрати на його імплементації менше ніж через 2. Окрім цього, в майбутньому при збільшенні виробничих можливостей підприємства та здійсненні організаційних та операційних інновацій в організації, цей інноваційний проект забезпечить економію коштів у відповідному масштабі і у довгостроковому періоді дозволить в повній мірі використати виробничий

потенціал підприємства. Економічні переваги, які отримає підприємство безперечно вплинуть на конкурентні позиції та можливості для майбутньої інноваційної діяльності, розширення підприємства на ринку та отримання стійких джерел фінансування[80].

Але оскільки стійкий інноваційний розвиток згідно з принципами BellagioSTAMP повинен враховувати глобальний ефект на суспільство та екологію зовнішнього середовища. Згідно з технологічними особливостями виробництва, «ДТЕК Київські електромережі» встановлення модульних установок дозволить зменшити щорічну кількість відходів у вигляді викидів CO₂ в атмосферу. Для того щоб в повній мірі оцінити ефект від такого збереження ресурсів на навколишнє середовище необхідно порівняти ці обсяги з обсягом ефекту у викидах вуглекислого газу, використання води та потреби в енергії.

Висновок до третього розділу

Ocheretiana

Згідно з дослідженням інтернаціонального інтердисциплінарного журналу теорії та практики використання кращих та екологічних джерел постачання електричної енергії дозволяє підвищити продуктивність працівників шляхом пришвидшення виконання загальних завдань. Стійке електропостачання є потужним інструментом для покращення загального потенціалу бізнесу. Важкість у виявленні точної закономірності підвищення продуктивності під час використання кращого електропостачання поєднується суб'єктивністю досліджень, оскільки майже всі вони проводяться підприємствами експериментальним шляхом. Однак, досягнення наукової спільноти дозволяють із впевненістю казати про позитивний ефект на продуктивності праці від використання екологічного і якісного електропостачання.

Отже, після впровадження заходів з забезпечення стійкого інноваційного розвитку на ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» можна

очікувати значного підвищення загального рівня продуктивності роботи. Що позитивно вплине на навколишнє середовище та призведе до підвищення конкурентних позицій приватного підприємства.

Під час дослідження роботи підприємства було визначено необхідність інноваційного розвитку компанії, що передбачає залучення інвестиційних ресурсів. Враховуючи специфіку електроенергетичної галузі головним питанням є продовження експлуатаційних термінів станцій. У зв'язку з цим пропонується проект заміни старих модулів серії ВВЕР-1000 та ВВЕР-440 новими. Так, під час дослідження ринку розробок та впровадження малих модульних установок визначено технологію SMR-160 як найбільш оптимальне рішення для інноваційного розвитку підприємства та вирішення його основних проблем. SMR-160 – це мала модульна установка, що є розробкою американської компанії Holtec International. Так, даний MMP має значні переваги перед ВВЕР-1000 та ВВЕР-440, як в технологічному аспекті, так і з економічної сторони.

Завдяки даній технології можливо досягти розділення початкових капітальних витрат. До того ж, у випадку прийняття рішення щодо впровадження SMR-160 на ДТЕК, спільна схема фінансування буде набагато простішою. Крім того, отримати хороший економічний ефект можливо за рахунок серійного виробництва модулів. У результаті проведеної оцінки ефективності запропонованих заходів визначено, що впровадження малих модульних установок серії SMR-160 є економічно вигідні. Так, термін реалізації проекту складе приблизно 9-11 років, що є досить оптимальним для інноваційних проектів у даній галузі, загальна вартість проекту планується на рівні 1-1,5 млрд. дол. США. Було сплановано та визначено основні джерела залучення інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток підприємства, переважну більшість з яких складають зовнішні джерела фінансування, також було визначено приблизну частку фінансування з кожного джерела

ВИСНОВКИ

Отже, в даній роботі було розглянуто наукові засади визначення стійкого інноваційного розвитку на підприємстві, його вплив на економічну діяльність організації та конкурентні позиції. Визначено методологічну основу для оцінки рівня стійкого інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Дослідження ґрунтується на результатах діяльності ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» у галузі енергопостачання та енерговидобування. На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня інноваційної діяльності підприємства та стійкого інноваційного розвитку розроблено рекомендації щодо введення в дію проекту з забезпечення стійкого інноваційного розвитку. Серед головних результатів дослідження можна визначити:

1. Категорії стійкого інноваційного розвитку та основні поняття необхідні для його дослідження тісно пов'язані з загальною інноваційною діяльністю та потенціалом підприємства і знаходять своє відображення у соціальному, екологічному та економічному виміру стійкого розвитку. Дослідження рівня стійкого інноваційного розвитку та впровадження проекту з його підвищення є доцільним для будь-якого підприємства, адже існує кореляція між стійкою інноваційною діяльністю підприємства та економічним ефектом.

Загальні принципи методології з оцінки стійкого інноваційного розвитку визначають прозорість, системність підходу. Для вітчизняних підприємств найбільш ефективним є метод оцінки за об'єднаним показником, який враховує велику кількість показників з мікро- та макросередовища, в яких функціонує фірма, оскільки надає змогу зробити кількісну та якісну оцінку кожного виміру окремого та поєднати їх в один окремий рівень стійкого інноваційного розвитку

2. Розробка проекту з забезпечення стійкого інноваційного розвитку

виконана для ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» - підприємства у галузі енергопостачання та енерговидобування. Задля подальшого створення рекомендацій та заходів з впровадження інноваційного проекту було здійснено комплексний аналіз середовища в якому організація здійснює свою діяльність.

Аналіз асортименту послуг дозволяє прийти до висновку, що ринок на якому функціонує ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» -, створює умови в яких інновації не призведуть до очікуваного ефекту у стійкому інноваційному розвитку та підвищенні конкурентних позицій, враховуючи олігополістичну конкуренцію на ринку модульних установок та недосконалу конкуренцію для модульних установок.

Серед загроз, що проявляються STEEP- та SWOT-аналізом, варто відзначити нестачу висококваліфікованих спеціалістів інженерів у суспільстві, відсутність у останніх інтересу до даної сфери ускладнення зв'язків з клієнтами та посередниками зі східних регіонів України, АР Крим, Росії внаслідок конфлікту.

В оцінці об'єднаного показника конкурентоспроможності підприємства особливо виділяється критерій фінансового стану підприємства (11 балів експертної оцінки), але його високий рівень пояснюється незначною часткою поточних зобов'язань, водночас з неповним використанням фінансових активів у виробничих процесах.

Оцінка інноваційної діяльності та активності підприємства визначає позитивні темпи приросту власності для НДДКР, та персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю. Інтегральні показники у 2019 році зміщуються в бік імплементації нововведень, оскільки питома частка витрат на наукову діяльність зменшується порівняно з технологічною, конструкторською та організаційно-управлінською сферою.

3. Відповідно до вказаних проблем стійкого інноваційного розвитку

підприємству необхідно зробити низку заходів для забезпечення такого розвитку. Серед основних рекомендацій – встановлення нових модульних установок.

При загальних витратах на основну частину інноваційного проекту у 2308.6 тис. грн.. економія від впровадження ефективного використання ресурсів та переробки відходів виробничої діяльності складе 302.91 тис. грн.. за рік. При чому термін окупності витрат на впровадження даного інноваційного проекту становить 3, 97 кварталів діяльності підприємства. Окрім цього, імплементація інноваційного проекту знаходить прояв у глобальному ефекті на екологічне та соціальне середовище шляхом зменшення рівня викидів вуглекислого газу, накопичення твердих відходів, рівня потреби енергії та водних ресурсів, дотримання норм охорони праці для покращення внутрішньої соціальної взаємодії з працівниками. Таким чином, інноваційний проект дає змогу відчутти економічний ефект стійкого інноваційного розвитку на короткостроковому проміжку завдяки економії та ефективному використанні ресурсів та екологічний, соціальні ефекти на довгостроковому проміжку часу завдяки закладенню підґрунтя для створення соціальної відповідальності підприємства та імплементації засад екологічно-дружньої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Херсон, Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2020. 420 с.
2. Тимощук О.М., Кучерук Г.Ю., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект. Київ, ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 214 с.
3. Ареф'єва О.В. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств / О.В. Ареф'єва, С.О. Ареф'єв // Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 3 (6), 2017. <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>
4. Закон України "Про інноваційну діяльність" [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
5. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2020. 260 с.
6. Вовк О.М. Імперативи модернізації підприємств: формування та імплементація. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. Вип. 3(71). С. 197-203.
7. Вовк О.М. Ковальчук А.М., Гончарова Н. С. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. [електронне наукове видання]. 2020. Вип. 42. С. 151-155.
8. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку 2014. 434с
9. Ареф'єва О.В. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька // Бізнес Інформ. 2018. №5. С. 408–415.
10. Вовк О.М. Ковальчук А.М. Кривенко В.О. Концептуальні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності транспортних

підприємств. Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2020. № 42. С. 50-54.

11. Вовк О.М. Долгополова Ю.А. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств. Приазовський економічний вісник [електронне наукове видання]. 2019. №6(17). С. 106-110 URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-20>

12. Вовк О.М. Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. №1. С. 20-32. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Znpnudps/index.html>

13. Вовк О.М. Тульчинська С.О. Еволюція поняття модернізації економічних систем в контексті інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №6 (264). С. 284-289

14. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент: підручник. 2001. С.448

15. Санто Б. М. Инновация как средство экономического развития. 2016. С.218

16. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П.Г. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства - Інвестиції: практика та досвід №8 (115).

17. Федоренко В. Г. Основи менеджменту. 2017. С. 215-227

18. Діденко Є. В., Федоренко В. Г. Бондаренко Є.В. Основи менеджменту. 2007. 420с.

19. Вовк О.М. Ареф'єва О.В., Очеретяна С.О. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств в контексті реалізації інноваційного потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 3 (147). С. 10-19

20. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. 2002. С.472-475

21. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. 2013. С 504-507

22. Завлин П.Н. Инновационная деятельность в условиях рынка. 2009. С.252-254
23. Груба Г.І. Розвиток інноваційної діяльності в Україні : теорія, методологія, стратегія державної політики: монографія. 2014. 363 с.
24. Колосова Т.В. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу. 2011. 412с
25. Блауг М.В. Управління інноваціям 2011. 312 с.
26. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2013. С. 418-421.
27. Солоха Д. В., Морева В. В., Чирков С. О., Козлова В. Я. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. 2017. 400 с.
28. Солоха Д. В. Формирование и реализация инновационного потенциала в условиях устойчивого развития промышленного региона. 2017. – 612 с
29. Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів 2016. С. 297-300
30. Попова О. В., Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків Економіст №1. 2013
31. Чернобай Л. П. Інноваційна діяльність підприємств : сутнісна характеристика та проблеми її активізування. Демократичне врядування. 2012. № 10. С. 27-34.
32. Шкарлет С.М., Ільчук В.П. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. 2015. 308 с
33. Досьє на Приватне Акціонерне підприємство «ДТЕК Київські електромережі». You Control: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=8352100>. 34.
34. Основна місія ПАТ «ДТЕК Київські електромережі»: веб-сайт. URL: <http://www.energoatom.kiev.ua/ua/about-6/misia-7>. 35.

35. Про створення Національної енергогенеруючої компанії "ДТЕК": Закон України від 17 жовтня 1996 № 1268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-96-%D0%BF>

36. Вовк О.М. Технології оптимізації ресурсних потоків на підприємствах електроенергетики. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7697> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.95](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.95)

37. Власенко М. І. Роль та місце станцій на енергетичній карті світу: «ДТЕК Київські електромережі», 2017. 19 с. URL: http://www.energoatom.kiev.ua/files/file/ntc_vlasenko_rol_i_mesto_aes_na_energeticheskoy_karte_mira.pdf. 37.

38. Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності у світовій енергетичній сфері: звіт/ Міністерство енергетики та вугільної промисловості України. «ПАТ «ДТЕК Київські електромережі». 2017. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/2.Investytsijnoinnovatsijna-diyalnist-v-energetytsi.pdf>

39. Бобро Д. Г. Диверсифікація постачань ядерного палива в контексті енергетичної незалежності держави. <http://www.niss.gov.ua/articles/1735/>.

40. Минэнерго США объявило о финансировании ряда прорывных проектов в энергетике. Атомная энергия. 2018. URL: <http://www.atomicenergy.ru/news/2018/12/26/91536>.

41. Малые модульные установки. IAEA Международное агентство электрической энергии. URL: <https://www.iaea.org/ru/temy/malye-modulnye-reaktory>.

42. Мохонько А. А. Управління проектами 2018. 160 с.

43. Володимир Мамалига: Енергозбереження. Що робити і що далі? <http://ua-energy.org/post/51164>.

44. Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на засадах превентивного регулювання 2014 (3). С. 44–51.

45. Гурняк І. Г., Юринець З. В. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку енергозбереження промислових підприємств 2015. С.24-31
46. Сизонова І.В. Енергетичний менеджмент на підприємстві // Вісник сумського державного аграрного університету. Серія: фінанси і кредит. – 2002. - №2. – С.239-242.
47. Коваленко О.В. Економіко-енергетична оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємств. 2010. №8. С. 20-25.
48. Вітвицький В.В., Полешук А.О. Енергетична оцінка затрат на експлуатацію електричних установок. – 2009. №10. С.46-50.
49. Джеджула В.В. Визначення резервів збільшення прибутку від енергозберігаючих. 2012. С.45-52
50. Калетнік Г.М. Організаційно-економічні засади організації біопаливного виробництва у Київській області на базі 2017. № 5. С. 7—25.
51. Лелюк С. В. Основні напрями та економічні механізми енергозбереження. 2010. № 5 (81). С. 148—149.
52. Попова В. Л. Управление инновационными проектами. 2009. 336 с.
53. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент : навч. Посібн. 2011. 440 с.
54. Зубенко В.О. Визначення пріоритетності реалізації інноваційних проектів Науково-технічний збірник «Комунальное хозяйство городов». 2015. №80. С.38–45.
55. Мескон М. Основы менеджмента. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. – М. : Дело, 2000. 702 с.
56. Миротин Л. Б. Ташбаев И.Э. Системный анализ в логистике: Учебник – М.: Издательство “Экзамен”, 2004. 480 с.
57. Друкер Ф. Бизнес и инновации. 2009. 423 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям и направлениям 2007. 447 с.
59. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов Проблеми науки. 2003. № 12. С. 12—17.

60. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2011. №1. С. 12-15.
61. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. 2012. № 1. С. 220-227.
62. Причепя І. В. Особливості формування інноваційного потенціалу енергетичних підприємств І. В. Причепя 2010. № 1. С. 84- 89.
63. Причепя І. В. Аналіз методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. 2010. № 1. С. 103-106.
64. Ипатов М. И. Экономика, организация и планирование технической подготовки производства. 1987. 319 с.
65. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. П. Вихрущ, Б. М. Андрушків, П. С. Харів, Р. В. Федорович, І. В. Тирпак, О. П. Вашків [та ін.] ; керівники авт. колективу В. П. Вихрущ ; за ред. П. С. Харіва. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 450 с. 22.
66. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економіка і суспільство. 2016. – Вип. 3. С. 189–192.
67. Задоя А. О. Мікроекономіка: курс лекцій та вправи : навчальний посібник – 2-ге видання. – К. : Знання, 2002. 211 с.
68. Зайцев Н. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд. – М. : ИНФРА – М., 2010. 358 с.
69. Кабінет Міністрів України. Постанова від 30 жовтня 2013 р. № 944 "Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку енергетики на період до 2023 року".
70. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 01.08.2013 № 563–р «Питання реалізації інфраструктурних проектів у сфері транспорту».
71. Кальченко О. М. Функціональне призначення системи управління прибутком підприємства / О. М. Кальченко, О. В. Шишкіна, О. В. Анікейчик // Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали

п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2016 р. – Одеса, Атлант, 2016.
С. 276–277

72. Клименко С. А. Финансы предприятий – М. : Финансы, ЮНИТИ, 2000.
236 с.

73. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. –
К. : Знання, 2008. 679 с.

74. Кодацкий В.П. Прибыль. – М. : Финансы и статистика, 2002. 128 с.

75. Кондратюк О.М. Синергія інформації в управлінні витратами
підприємства. / О.М. Кондратюк, О.В. Школа. // Держава та регіони. 2014. №
6. С. 253–255.

76. Концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів на період
до 2020 року: Схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05.03.2008
р. № 506-р // Голос України. 2010. №12. С. 2–3.

77. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств.
Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: посібник. / П.В.
Круш, С.О. Тульчинська. ЦНЛ, 2008. 206 с.

78. Організаційно-економічний механізм управління
інноваційноінвестиційною спроможністю підприємства. Полозова Т.В.
Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017.-.126 с.

79. Закон України "Про інноваційну діяльність" [Електронний ресурс] /. -
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-1>

80. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. В.
Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева ; М-во освіти і науки,
молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима
Гетьмана». Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2013. – 667 с.

81. Юрьев В.М., Чекулина Т.А. Формирование концепции инновационного
развития экономики с позиций практико-ориентированного подхода //
Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, 2011. № 12–
2. С. 421427.

ДОДАТКИ

Ocheretiana

ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство	ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	2018	12	31
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	41946011		
Вид економічної діяльності	Розподілення електроенергії		8038000000		
Середня кількість працівників ¹	1 734		230		
Адреса, телефон	04655, м. Київ, вул. Новоконстантинівська, буд. 20		35.13		
Одиниця виміру:	тис. гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V		

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12	-	2 460
первісна вартість	1001		-	27 307
накопичена амортизація	1002		-	(24 847)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	-	1 261 457
Основні засоби:	1010	11	-	4 626 115
первісна вартість	1011		-	5 348 831
Знос	1012		-	(722 716)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
інші фінансові інвестиції	1035	13	-	105
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	-	396 579
Усього за розділом I	1095		-	6 286 716
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	15	-	20 144
Виробничі запаси	1101		-	15 221
Товари	1104		-	4 923
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16	-	1 275 271
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	16	-	15 082
з бюджетом	1135	16	-	341
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	1 957
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	-	3 579
Гроші та їх еквіваленти	1165	17	-	260 254
Витрати майбутніх періодів	1170		-	294
Інші оборотні активи	1190	18	-	132 148
Усього за розділом II	1195		-	1 709 070
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		-	7 995 786

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Ocheretiana

Продовження додатку А

**ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН**
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	При-мітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	-	21 673
Капітал у дооцінках	1405	20	-	2 305 291
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20	-	1 766 917
Усього за розділом I	1495		-	4 093 881
II. Довгострокові зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	-	265 847
Усього за розділом II	1595		-	265 847
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1615	22	-	772 507
рахунками з бюджетом	1620	21	-	43 185
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	5 117
рахунками зі страхування	1625	22	-	3 669
рахунками з оплати праці	1630	22	-	15 455
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	22	-	1 391 349
Поточні забезпечення	1660	22	-	28 615
Інші поточні зобов'язання	1690	23	-	1 381 278
Усього за розділом III	1695		-	3 636 058
Баланс	1900		-	7 995 786

Ця окрема фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 19 березня 2019 року:

Керівник
М.П.
Головний бухгалтер



_____ Фоменко О.В.

_____ Меняйло В.П.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

**ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД**

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство

ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2018	12	31
41946011		

**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за період з 16 лютого 2018 року по 31 грудня 2018 року**

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	12 534 823	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(12 124 991)	-
Валовий:				
Прибуток	2090		409 832	-
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	27	20 709	-
Адміністративні витрати	2130	26	(82 834)	-
Інші операційні витрати	2180	28	(153 517)	-
Фінансові результати від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		194 190	-
Збиток	2195		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	48 889	-
Інші доходи	2240	27	28 180	-
Фінансові витрати	2250	29	(568 567)	-
Інші витрати	2270	28	(4 789)	-
Фінансові результати до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(302 097)	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	30	54 474	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(247 623)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(247 623)	-

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	31	51 022	-
Витрати на оплату праці	2505	32	294 503	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	33	62 618	-
Амортизація	2515	34	366 378	-
Інші операційні витрати	2520	35	403 063	-
Разом	2550		1 177 584	-

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19	108 364 280	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		108 364 280	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2610		(2,29)	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2615		(2,29)	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Ocheretiana

Ця окрема фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 19 березня 2019 року:

Керівник
М.П.

Головний бухгалтер



_____ Фоменко О.В.

_____ Меньяло В.П.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Додаток В

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2019	12	31
ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» за ЄДРПОУ		41946011		
Київська за КОАТУУ		8038000000		
Юридична форма		230		
Галузь діяльності		35.13		
Кількість працівників ¹		1 788		

Дата (рік, місяць, число)

Адреса, телефон 04655, м. Київ, вул. Новоконстянтинівська, буд. 20

Одиниця вимру: тис. гривень без десяткового знака Складено (зробити позначку 'V' у вАповнАй «тинц»): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 року

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив		Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	13	2 460	8 238
первона вартість	1001		27 307	36 044
накопичена амортизація	1002		(24 847)	(27 806)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12	1 261 457	1 320 872
нематеріальні засоби:		12	4 626 115	5 010 530
первона вартість			5 348 831	6 223 697
Знос			(722 716)	(1 213 167)
Фінансові інвестиції:				
Ліквідні фінансові інвестиції	1035	14	105	
довгострокова дебіторська заборгованість	1040	15	396 579	521 223
заборгованість за розподілом	1095		6 286 716	6 860 863
Оборотні активи				

Продовження Додатку В

запаси		16
виробничі запаси		
товари		

дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				17
дебиторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами				17
з бюджетом				17
дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих ДОХОДІВ				
поточна дебіторська заборгованість				17
поточна дебіторська заборгованість				18
проект та Технічні еквіваленти				18
Витрати майбутнього періоду				
Налиці оборотні активи				19
сього за розділом II				
II. Необоротні активи, утримувані для продажу, та руди вибуху	1200			
РАЗОМ	1300		7 995 786	7 780 821

ц/ет

зв'язок

ПРАТ «ДТЕК Київська ЕЛЕКТРОМЕРЕЖА»
ЗВ'ЯЗок про ФІНАНСОВИЙ СТАН (продовження)

станом на 31 грудня 2019 року

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не

Аше)

Пасив		При- мітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
Власний капітал				
ареєстрований (пайовий) капітал	1400		21 673	21 673
Капітал у дооцінках	1405	21	2 305 291	2 051 676
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1 766 917	2 067 479
сього за розділом	1496		4 093 881	4 140 828

Продовження Додатку В

II. Довгострокові зобов'язання				
встрочені податкові зобов'язання	1500		265 847	162 396
інші довгострокові зобов'язання				
сього за розділом II	1595		265 847	163 437
III. зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600			170 368
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями				226
товари, роботи, послуги		24	772 507	159 258
рахунками з бюджетом	1620	23	43 185	28 215
у тому числі з податку на прибуток				11 645
рахунками зі страхування	1625	24	3 669	5 025
рахунками з оплати грає	1630	24	15 455	17 449
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	24	1 391 349	1 925 107
Поточне забезпечення	1660		28 615	38 672
Інші поточні зобов'язання	1690	25	1 381 278	1 112 036

стать утверждена до выпуска від імені Компанії 24 квітня



[Handwritten signature]

 Кун

 Вар

сього за розд'ом III	1695		з 638 058	з 456 356
Баланс			7 894	7 76

Ця фінансова зв'язність

24 квітня 2020 року:

Керівник

Кунік М. _____

М.П.

Головний бухгалтер

Варламова КА.

Додаток Д

суми наведені в тисячах гривень, якщо не

Інше)

Дата (рік, місяць, число)

Прийомство

«ДТЕК КИТВСЬО ЕЛЕКТРОМЕРЕЮ» за едРПОУ
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

КОДИ		
2019	12	31
4194601		
1		

Форма №2 код за ДКУД

1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За період з 18 лютого 2018 року по 31 грудня 2018 року (скориговано)
1	2		3	4
Чистий дохід реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26	2 254 553	2 038 808
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27	(1 913 788)	(1 808 254)
Валовий:				
Прибуток	2090		340 765	230 664
Збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	29	65 963	20 709
Адміністративні витрати	2130	28	(93 882)	(82 834)
Інші операційні витрати	2180	30	(391 364)	(153 517)
Фінансові результати від операційно-фінансової діяльності:				
Прибуток	2190			14 912
Збиток	2195		(78 518)	
Інші фінансові доходи	2220	31	138 410	48 889
Інші доходи	2240	29	70 224	28 180
Фінансові витрати	2250	31	(62 642)	(568 567)
Інші витрати	2270	30	(9 279)	(4 789)
результати до оподаткування:				
Прибуток	2290		58 195	
Збиток	2295			(481 375)
(Витрати) доходу з податку на прибуток	2300	32	(11 248)	54 474

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	14		179 278
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		46 947	
Збиток	2355			(247 623)

Продовження Додатку Д

п. сукупний дожд

Стаття	Код рядка		За звітний період	За період з 16 лютого 2018 року по 31 грудня 2018 року
1	2		3	4
оцінка інка неоподаткованих акцій	2400			
інший сукупний дохід	2445			
інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з цим сукупним доходом	2455			
інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід сумарно 2350, 2355 та 2460	2465		46 947	(247 623)

Ш. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка		За звітний період	За період з 16 лютого 2018 року по 31 грудня 2018 року
Матеріальні витрати	2500	33	73 524	51 022
Витрати на оплату праці	2505	34	369 475	294 503
Здрахування на соціальні заходи	2510	35	78 536	62 618
Амортизація	2515	36	500 483	366 378
Інші операційні витрати	2520	37	742 327	403 063
Разом	2550		1 764 345	1 177 684

М. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ Акцій

Назва статті	Код рядка		За звітний період	За період з 16 лютого 2018 року по 31 грудня 2018 року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	20	108 364 280	108 364 280
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		108 364 280	108 364 280
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2610	14, 20	0,43323	(2,28510)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн			0,43323	(2,28510)
Відсоток на прості акції	2650			
Відсоток на прості акції	2650			

П.