

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри:
д.е.н., професор Кузнецова Інна Олексіївна

“ ____ ” _____ (підпис)
2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління інноваційним розвитком морського порту»

Виконавець:
студентка факультету менеджменту обліку
та інформаційних технологій
Бережна Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Балабаш Ольга Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ..	5
1.1 Сутність інновацій та їх класифікація.....	5
1.2 Методи аналізу інноваційного потенціалу підприємства	13
1.3 Фактори впливу на розвиток інновацій підприємства	16
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДП «АМПУ»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Тенденції розвитку морських портів України	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Загальна характеристика діяльності ДП «АМПУ»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Заходи з управління інноваційним потенціалом ДП «АМПУ»	
ВИСНОВКИ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційний розвиток в усьому світі обумовлено необхідністю постійного підвищення і утримання конкурентоспроможності підприємствами. При цьому використання інновацій дає підприємствам можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати роботи. У зв'язку з цим зростає роль управління інноваційним розвитком підприємства, яке в першу чергу направлено на підтримку і розвиток конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, що і обумовило актуальність обраної теми.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком ДП «АМПУ».

Перелік **завдань**, які необхідно вирішити під час досягнення мети:

- ¾ Розглянути сутність інновацій;
- ¾ визначити фактори впливу на розвиток інновацій підприємства;
- ¾ надати аналіз тенденцій розвитку морських портів України;
- ¾ оцінити діяльність ДП «АМПУ»
- ¾ розробити рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є ДП «АМПУ».

Предметом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. В ході дослідження були використані сучасні та спеціальні методи: статистичний аналіз, PEST-аналіз для оцінювання зовнішніх факторів підприємства, фінансовий аналіз, метод моделювання у нотації IDF0- для дослідження процесу перевалки зерна через логістичний термінал.

У роботі, з метою управління інноваційним розвитком морського порту було запропоновано запровадити запровадження автоматизованої системи управління на терміналі, що спеціалізується на перевалці зернових,

Інформаційна база дослідження включає академічні публікації, наукові статті, монографії та дисертації, присвячені транспортним системам, логістиці, управлінню та інноваціям. Додатково, аналізується статистична інформація з діяльності морських портів, дані міжнародних організацій та агентств з транспортної інфраструктури, звітні данні АМПУ за останні роки. Також використовуються дані звітів компаній, які здійснюють діяльність в сфері морського транспорту та логістики.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 71 сторінку, основний матеріал 60 сторінках. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 21 таблиця та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність інновацій та їх класифікація

Термін «інновація» у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер. Науковець дав визначення інновації як «будь-якої можливої зміни, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, після продажного обслуговування».

Основні положення теорії інноваційного розвитку Й. Шумпетера:

1. Кожен довгий цикл має форму не частини хвилі, а Б-подібної або логістичної кривої, яка описує траєкторію життєвого циклу конкретного технічного способу виробництва. На завершальній стадії старого технічного базису виникає новий.

2. Двигуном прогресу у формі циклічного руху є інвестування, але не у кожне виробництво, а лише в інновації.

3. Усі інновації поділяються на базисні і поліпшуючі, які знаходяться в постійній конкуренції один з одним. Саме ця конкуренція призводить до періодичного Б-подібного руху.

4. Крива життєвого циклу інновації нелінійно переходить в нову, що породжує скачки.

5. З'являються нові винаходи, які виводять виробництво з рівноваги.

6. Численні життєві цикли інновацій зливаються в пучки (кластери).

Перехід від однієї логістичної кривої до іншої забезпечують інновації. Більшими прибутками на першому етапі освоєння інновації (який до того ж перекривається «хвостом» попереднього життєвого циклу, завдяки чому прибутки «складаються»), пояснюється різкий підйом кривої на початку циклу. Тому при розвинутому ринку і йде справжнє «полювання» за інноваціями. Зниження прибутку по циклу стимулює розробку та введення інновацій, у яких життєвий цикл коротший.

Важливі умови безперервності:

- 1) подальший інноваційний процес починається до завершення життєвого циклу попереднього інноваційного процесу;
- 2) кожен новий інноваційний процес повинен приносити прибуток (ефект) вище попереднього.

М. Кондратьєв звернув увагу на те, що початок кожної хвилі характеризувався впровадженням у промисловість значних досягнень науки та техніки. Це дало змогу зробити висновки стосовно джерел й направленості економічного розвитку, що знайшло своє відображення у теорії «довгих хвиль» як теорії інноваційного розвитку. Суть теорії «довгих хвиль» як дотичної до теорій інноваційного розвитку полягає, по-перше, в тому, що інновації, науково-технічний прогрес є стимуляторами фази зростання в економічних циклах і, по-друге, що технологічний розвиток пов'язаний з групами базисних інновацій.

У працях М. Кондратьєва інноваційний розвиток пов'язується з такими факторами економічної кон'юнктури:

- 1) з рівновагою першого порядку: попит та пропозиція;
- 2) з рівновагою другого порядку: перетікання капіталу в нове обладнання, машини, модернізацію виробництва;
- 3) з рівновагою третього порядку: зміна структури виробництва, джерел енергії, сировинної бази, кваліфікації та умов праці трудових ресурсів. Фактор часу є визначальним в теорії М. Кондратьєва і саме він дає змогу відновити рівновагу в економічній системі.

У праці [8] визначено інновація, як процес впровадження нових ідей, методів, продуктів або послуг, які призводять до вдосконалення існуючих рішень або створення нових. Вона охоплює як технологічні нововведення, так і організаційні зміни, що дозволяють підвищити ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства або суспільства в цілому.

Інноваційний розвиток економіки виявив у своїх дослідженнях американський вчений Маркетті. Він дослідив, що хвиля нововведень триває 55

років, а хвиля винаходів 63 роки, що цілком співпадає з положеннями теорії довгих хвиль М. Кондратьєва.

Аналіз літературних джерел щодо інноватики дозволив встановити існування різних точок зору щодо визначення поняття «інновації».

Так, одні автори розглядають інновації як зміни, тобто «цілеспрямовані зміни, які свідомо впроваджуються в процесі відтворення для кращого задоволення наявної або формування нової суспільної потреби». Або ж «як будь-яка технічна, організаційна, економічна і управлінська зміна, відмінна від існуючої практики на цьому підприємстві».

Інші науковці вважають, що інновація окреслюється як «комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу для кращого задоволення відомої потреби людей».

Існує така думка, що інновації варто ототожнювати з процесом створення нового технічного продукту і поширення його по всій економіці, а в довгостроковому плані розглядати як принципове джерело добробуту і результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення і поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасних технологій, впровадження нових, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління, нових економічних структур.

Тому, узагальнюючи усі точки зору і методологічні підходи щодо суті інновацій виокремлено такі їх характерні риси:

- інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані якого-небудь об'єкту, процесу;
- ця зміна повинна отримати практичне застосування і мати корисний результат;
- предметом цих змін можуть бути вироби, технології організація виробництва, управління;

- інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

Спираючись на представлені вище трактування змісту поняття «інновація», всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновації – це:

1) результат винахідництва;

2) процес якісних змін;

3) інструмент для створення нових можливостей. Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність; стратегія; реалізація; прибутковість.

Креативність – вміння генерувати нові ідеї.

Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства.

Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель. Менеджери часто не наважуються йти на ризик, що пов'язаний з новими ідеями і намагаються всіма силами ухилитися від змін.

Прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий

виграш, як підвищення морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства.

Найбільш повну класифікацію інновацій надав Й. Шумпетер у своїх роботах з теорії економічного розвитку. Так, в роботі «Кон'юнктурні цикли» він виокремив базисні і вторинні нововведення. При цьому в кожному із класів використав поняття «кластер» для окреслення групи, сукупності нововведень, що відрізняються певною цілісністю, взаємообумовленістю, спільністю технічних, технологічних, кваліфікаційних, організаційних та інших характеристик.

Прямою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є технологічні інновації, яким завжди приділялася найбільша увага дослідників. До них відносять усі зміни, що зачіпають засоби, методи, технології виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу. На відміну від технічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, які обслуговують основні виробничі процеси, визначені як нетехнологічні. Вони охоплюють інновації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного та інших напрямів соціально-економічного розвитку.

Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип нововведення, механізм здійснення і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що будь-які інновації мають комплексний характер і їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище.

Сучасна економічна наука розрізняє три різні типи інновацій:

Тип 1. Інновація продукту. Інновація продукту або послуги є результатом реалізації на практиці нового способу вирішення проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцю, так і підприємству, що впроваджує інновацію.

Тип 2. Інновація процесу. Інновація процесу забезпечує зростання прибутковості, скорочує витрати, підвищує продуктивність праці та заробітну плату персоналу.

Для підприємств-виробників інновація процесу передбачає впровадження нових методів виробництва і технологій, які забезпечують переваги у вигляді зменшення витрат, підвищення якості, скорочення термінів розробки і постачання продукту або в можливості широкої уніфікації продуктів і послуг.

Інновація процесу залишиться життєво-важливою для зростання підприємства з тієї простої причини, що без удосконалення процесу неможливо впровадити інновацію продукту або стратегії.

Тип 3. Інновація стратегії. Інновація стратегії передбачає перегляд існуючих в галузі методів створення цінності для споживачів, з тим, щоб задовольняти нові потреби клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки і нові групи споживачів для підприємства. Результатом її є те, як підприємство змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто поставляє свої продукти або послуги до кінцевого споживача.

Приростна інновація. Хоча приростні інновації мають невеликий або зовсім незначний вплив на чистий прибуток підприємства, вони, тим не менш, позитивні, оскільки підвищують задоволеність споживачів і, отже, ефективність продукту або послуги. Крім того приростна інновація процесу підвищує 24 продуктивність і знижує витрати підприємства. Наприклад, готель вводить спрощену процедуру реєстрації постояльців; мережа супермаркетів полегшує безготівковий розрахунок; банк по-новому оформляє інтер'єр приймальні; в будинку престарілих з'являється розмітка для сліпих; міжнародна авіакомпанія розміщує в салоні першого класу сидіння для сну, що повністю відкидаються.

Істотна інновація. Наступний рівень – істотні інновації: як для споживача за ступенем вигоди, так і для підприємства, що їх фінансує, яке вважає, що вони значно допоможуть його росту і розвитку. Істотні інновації дають можливість підприємству виконувати свої завдання щодо зростання бізнесу, збільшенню частки ринку і зниження операційних витрат (істотна інновація процесу).

Інновація-прорив. Новий продукт, послуга або зміна стратегії, які ведуть до значного збільшення доходів і чистого прибутку, є інноваціями-проривами, або революційними інноваціями. У загальному випадку визначити, який

прибуток повинна принести та чи інша ідея, щоб її можна було назвати проривом, неможливо, оскільки прибуток залежить від розміру підприємства і від того, що потрібно зробити для її істотного зростання. Отже, підприємство саме визначає, які інновації є для нього проривами.

Радикальні інновації. Радикальними вважаються такі інновації, які вимагають від підприємства створення нових напрямів роботи або нових ліній на основі нових ідей і технологій або для зниження витрат. Радикальні інновації видозмінюють економіку і цілі галузі промисловості.

Крім того виокремлюють ще й такі основні типи інновацій:

- товарна інновація (введення нового продукту);
- технологічна інновація (введення нового методу виробництва);
- ринкова інновація (створення нового ринку товарів або послуг);
- маркетингова інновація (освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів);
- управлінська інновація (реорганізація структури управління).

Інноваційна діяльність часто ототожнюється з науковою або науково-дослідною діяльністю. Це обумовлює важливість чіткого формулювання поняття «інноваційна діяльність».

Й. Шумпетер, зазначає, що науково-технічний прогрес (НТП) – це процес безперервного розвитку науки, техніки, технології, удосконалення предметів праці, форм і методів організації виробництва і праці. Він є найважливішим засобом вирішення соціально-економічних завдань, таких як поліпшення умов праці, охорона навколишнього середовища, а в підсумку – підвищення добробуту нації. Науково-технічний прогрес має велике значення для забезпечення системи національної безпеки і оборони. У своєму розвитку науково-технічний прогрес проявляється у двох взаємопов'язаних і взаємозалежних формах (табл. 1.1).

Взаємозв'язок цих двох форм виявляється в такому: науково-технічний прогрес, будучи основою докорінних перетворень у галузі науки і техніки,

постійно вдосконалює революційні винаходи, тобто сприяє науково-технічній революції. Наприклад, винайдений двигун внутрішнього згоряння дав потужний поштовх розвитку автомобілебудування.

Таблиця 1.1

Форми науково-технічного прогресу (НТП)

Форма НТП	Сутність	Характеристика
Еволюційна	Може тривати досить довго і забезпечувати істотні економічні результати (особливо на початкових етапах)	Поступове і безперервне вдосконалення традиційних технічних засобів і технологій; накопичення бази для докорінних перетворень
Революційна	Відбуваються якісні зміни в матеріально-технічній базі виробництва у відносно короткі терміни. Сприяє швидкому розвитку виробництв, що визначають технічне переозброєння національної економіки	Базується на досягненнях науки і техніки. Характеризується використанням нових джерел енергії, широким застосуванням електроніки, нових технологічних процесів, прогресивних матеріалів

Джерело: складено автором на основі [1]

Останні удосконалення автомобільної техніки все більше наближають виробників до нового ривка, відмови від бензинового і дизельного двигунів. Науково-технічна революція, в свою чергу, прискорює науково-технічний прогрес, виводить його на якісно новий рівень. Яскравий приклад – розвиток сільського господарства після винаходу та впровадження електрики (інкубатори для домашньої птиці, доїльні апарати, автоматична система годівлі тварин і птахів тощо).

Якщо під інноваційною діяльністю розуміти тільки процеси щодо прискорення науково-технічного прогресу при створенні нової техніки і передової технології на базі використання досягнень фундаментальної науки, проведення пошукових і прикладних науково-дослідних робіт з метою задоволення конкретної потреби національної економіки, то не можливо отримати повного уявлення про неї як про об'єкт управління інноваціями.

Як зазначає Й. Шумпетер, інноваційна діяльність охоплює практично усі сфери життєдіяльності підприємства, включаючи найрізноманітніші інноваційні процеси, що відбуваються у виробничій і невиробничій системах. Ряд авторів до інноваційної відносять усю діяльність у межах інноваційного процесу, включаючи:

- маркетингові дослідження щодо виявленню потреб, аналізу попиту, ринків збуту і пошуку нових споживачів;
- інформаційне забезпечення і оцінювання споживчих властивостей товарів на цьому сегменті ринку;
- пошук новаторських ідей і рішень, партнерів щодо впровадження і фінансування інноваційного проекту.

1.2 Методи аналізу інноваційного потенціалу підприємства

Т. Гринько наводить наступне визначення інноваційного потенціалу – це багатоскладова динамічна система створення, накопичення й інтерпретування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових досліджень в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством[5].

На шляху до інноваційної економіки сфера послуг стає своєрідним фактором формування нових взаємозв'язків з промисловістю та іншими галузями національної економіки. У свою чергу комплексність і складність інноваційного потенціалу дає можливість аналізувати його внутрішню будову з погляду наявності управлінсько-організаційної, якісної (ресурсної), цільової, інвестиційно-фінансової та результативної складників, які відображають не лише означений зв'язок, а й дають можливість відстежувати рух ресурсів і потенційних можливостей підприємства впродовж усього його життєвого циклу з урахуванням реального внеску в остаточні результати його діяльності не лише за рахунок основних, а й забезпечувальних інновацій. Такі можливості мають забезпечувати інноваційні потреби споживача. А. Дабровська вказує, що

сучасні споживачі вимагають сучасні послуги, інноваційні та з високою якістю, зосереджують увагу на технологіях, проте ухвалюючи рішення про покупку вони все частіше і частіше звертають увагу на комфорт, безпеку і відпочинок.

А. Дабровська зазначає, що масштаб формування та рівень темпів розвитку інноваційного потенціалу залежать від інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання в тих випадках, коли спостерігається висока капіталомісткість інновацій. Недоступність фінансових джерел, недостатність інвестиційних коштів в економіці, відсутність довіри у кредиторів знижують можливості використання потенціалу навіть за явної ефективності нововведень для виробників. Водночас інновації створюють умови для широкого залучення інвестицій, оскільки накопичений досвід під час створення та освоєння нововведення стає джерелом його вдосконалення, у зв'язку із цим необхідно ставити чіткі завдання для управління інноваційним потенціалом підприємства.

У роботах А. Дабровської обґрунтовано, що методика оцінювання інноваційного потенціалу підприємства повинна бути практичною, гнучкою, базуватися на доступному математичному апараті та відповідати сучасному розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств[3].

Об'єктивність оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства забезпечується лише за умови правильного вибору системи показників.

На думку А. Дабровської система показників, необхідних для комплексного оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, повинна відповідати таким вимогам:

- включати показники, що характеризують інноваційний потенціал з усіма складовими;
- забезпечувати можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах;
- спрямовуватися на виконання підприємством поточних та перспективних завдань;
- узгодженість з існуючою на підприємстві звітністю;

- витрати на збір та обробку інформації згідно з обраною системою показників повинні бути мінімальними.

При формуванні сукупності оціночних показників необхідно обрати найбільш важливі й об'єктивні. Їх склад може змінюватися залежно від того, які зі сторін діяльності підприємства найбільш вагомі для виконуваного аналізу інноваційної діяльності.

Набір показників залежить від специфіки діяльності підприємства, його досвіду роботи на ринку. Вибір показників, з одного боку, визначається вагомістю характеристик, які забезпечують об'єктивність оцінки; з іншого – можливістю чіткого кількісного їх вимірювання.

Загальне оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства здійснюють за такими трьома складовими:

- потенціальною складовою, яка засвідчує рівень загального потенціалу підприємства, тобто представляє собою джерело життєвої сили;
- інноваційною складовою, яка є похідною від загального потенціалу підприємства та входять до складу кожного елементу;
- управлінсько-комунікаційною складовою, що відображається в готовності та здатності до ефективного управління елементами потенціалу підприємства та інноваційними складовими і враховує зв'язки, які виникають між елементами усередині системи та зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем, що із закономірною необхідністю визначає інтеграційні якості цієї системи.

У той же час складний і динамічний характер процесів введення інновацій на підприємстві потребує комплексного оцінювання його інноваційного потенціалу. Аналіз існуючих підходів до його оцінки показав, що вони мають ті чи інші недоліки, які заважають їхньому використанні на практиці. Таким чином постала проблема визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу підприємства.

Для визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу підприємства використовують метод відстаней. При цьому умовою його застосування є стандартизація значень економічних показників, які входять до матриці досліджень і розподіляються на дві групи: стимулятори і дестимулятори. До стимуляторів належать показники, зростання яких є бажаними, а до дестимуляторів – показники із протилежними властивостями.

Таким чином розподіл показників на дві групи дає можливість сконструювати так званий еталонний показник, що характеризується максимальними значеннями стимуляторів і мінімальними значеннями дестимуляторів. Після визначення відстаней C_{i0} між показником, що аналізується та еталонним показником, визначається інтегральний показник y_i за формулою:

$$y_i = 1 - C_{i0} / C_0, \quad (1.1)$$

Значення інтегрального показника змінюється в інтервалі від нуля до одиниці. Чим ближче значення y_i до одиниці, тим вище інноваційний потенціал підприємства.

Використання розглянутої методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства дозволяє не тільки визначити міру готовності до розробки та впровадження інноваційних проектів, які віддзеркалюються у відповідних типах інновацій, а і надає можливість виявити наявні проблеми в організаційній, фінансово-економічній, виробничій, кадровій, маркетинговій, науково-технічній, соціальній чи управлінській сфері діяльності. Своєчасне виявлення та ліквідування вищезазначених проблем дозволяють підвищити загальний рівень потенціалу, створюючи стабільне підґрунтя для інноваційної діяльності підприємства.

1.3 Фактори впливу на розвиток інновацій підприємства

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним сповільненням інноваційної активності промислових підприємств, що спричинено взаємовпливом різноманітних факторів, склад яких варіюється від

недостатнього розміру фінансових ресурсів до вичерпаності інноваційних можливостей. Саме в умовах кризових явищ, що охопили економіку України, стає необхідним виявити та проаналізувати фактори, які стимулюють або стримують інноваційний розвиток підприємства.

Існує цілий ряд факторів, одна частина з яких сприяє інноваційному розвитку (ІР) підприємства, а інша, навпаки, стримує цей розвиток. Для того щоб здійснювати ефективне управління інноваційною діяльністю, необхідно постійно аналізувати й шукати важелі впливу на ці фактори. Більшість авторів виділяють чотири групи факторів, які впливають на інноваційний розвиток підприємства:

- 1) економічні, технологічні (техніко-економічні, економіко-технологічні);
- 2) організаційно-управлінські;
- 3) політичні, правові (юридичні, політико-правові);
- 4) соціально-психологічні (соціально-психологічні та культурні).

Але така класифікація, на думку деяких вчених, є не досить повною. В. Павлов та А. Шегдазначають, що таку класифікацію слід доповнити факторами професійної підготовки кадрів, а В. Зянько пропонує включити групу фінансово-кредитних факторів[3; 6; 8].

На думку автора, однією із головних умов ефективного інноваційного розвитку є інформаційне забезпечення щодо інноваційної діяльності та ІР підприємства. А. Шевченкозначає про необхідність урахування групи інформаційно-комунікативних факторів[7]. Саме в сучасному конкурентному середовищі інформація відіграє одну з ключових ролей в управлінських процесах. Проаналізувавши існуючі недоліки у перелічених вище класифікаціях, автори пропонують більш повну класифікацію факторів, які впливають на інноваційну діяльність та здатні забезпечити або, навпаки, стримувати ефективний ІР підприємства[10]. У рамках такого підходу виділяють шість груп факторів:

- 1) техніко-економічні;
- 2) організаційно-управлінські;

- 3) інформаційні;
- 4) кадрові;
- 5) інституціонально-правові;
- 6) соціально-психологічні.

У кожній з груп присутні фактори, які сприяють ІР підприємства і які заважають чи стримують його. Розглянемо більш детально ці групи факторів.

До групи техніко-економічних факторів, які сприяють ІР, відносяться: високий попит на інноваційну продукцію (роботи чи послуги), високий рівень науково-технологічного потенціалу підприємства (галузі, регіону), наявність резерву МТР та фінансових коштів. Відсутність джерел фінансування інноваційної діяльності, недосконалість наукової та матеріально-технічної бази підприємства, високий економічний ризик інноваційних проектів і слабкий попит на інноваційну продукцію, навпаки, стримують ІР.

Організаційно-управлінські фактори можуть стимулювати ІР у разі високої гнучкості організаційних структур, переваги горизонтальних інформаційних потоків та міжнародної науково-технологічної кооперації. Орієнтація на усталені ринки й відсутність науково-інноваційних організаційних структур є дестимуляторами для інноваційного розвитку.

Інформаційні фактори, а саме: створення потужної інформаційної бази для проведення НДДКР, висока якість, правдивість та своєчасність маркетингової інформації, налагоджені канали обміну між інноваційними підприємствами, здатні сприяти ІР. На відміну від них, відсутність необхідного рівня захисту прав на інформаційні ресурси, недостовірна та застаріла інформація, відсутність ефективних каналів обміну інформацією здатні загальмувати інноваційний розвиток.

Кадрові фактори мають змогу активізувати інноваційний розвиток (ІР) за наявності високого кадрового потенціалу підприємства й наявності діючої системи з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. А вплив наукових кадрів – як наслідок відсутності системи заохочення професійного і кар'єрного зростання та низького рівня роботи з кадрами – разом з відсутністю

системи безперервного навчання персоналу суттєво стримують ІР підприємства.

До групи інституціонально-правових факторів, які стимулюють ІР підприємства, можна віднести: пільгове оподаткування та кредитування суб'єктів інноваційної діяльності, створення і розвиток інноваційної інфраструктури, пільгове оподаткування та кредитування підприємств, які реалізують інноваційні проекти. У свою чергу, стримуючими факторами можуть виступити: високий рівень інфляції, недосконалість нормативно-правової бази щодо авторського права на об'єкти інновацій та інтелектуальної власності, відсутність ефективної політики у сфері інновацій та відповідної державної стратегії розвитку.

Такі соціально-психологічні фактори, як можливість самореалізації співробітників, створення умов для творчої праці та розвиток інноваційної культури на підприємстві, мають стимулюючий вплив на ІР. Низький статус винахідників, постійний опір змінам і супротив усьому новому можуть істотно стримувати такий розвиток підприємства.

Таким чином, на інноваційний розвиток підприємства впливає безліч факторів, різноманітних за своїм походженням і сферами впливу (за простором та у часі). Для кожного окремого суб'єкта важливо нівелювати вплив дестимулюючих факторів і максимально підсилити дію факторів, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від життєвого циклу підприємства, що і є наступним етапом дослідження.

Входження України до групи держав, в яких домінує інноваційний шлях розвитку, потребує залучення фінансових і кадрових ресурсів, збільшення долі інноваційної продукції в обсязі промислового виробництва підвищення інноваційної активності підприємств. Зважаючи на це, інноваційний потенціал підприємства розглядається як комплексні категорії, які характеризують частота і ефективність впровадження на підприємстві інновацій, потенціал підприємства щодо розробки інновацій, готовність його персоналу до змін.

Виходячи з цього дані про інноваційний потенціал підприємства є важливим інформаційним ресурсом при прийнятті управлінських рішень.

Система включає оптимальний перелік показників, які дозволяють об'єктивно вимірювати складові інноваційного потенціалу підприємства, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних та індивідуальних тенденцій інноваційного розвитку. Комплексність і універсальність такої методики підвищує науково-теоретичну обґрунтованість прийняття рішень стосовно перспектив інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, на основі викладеного можна зробити висновок, що інновація є ключовим фактором розвитку та успіху в умовах сучасної економіки, оскільки вона сприяє створенню доданої вартості та забезпеченню довгострокової конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «АМПУ»

2.1 Тенденції розвитку морських портів України

Протягом 2024 року ринок морських портів України зазнав значних змін та продемонстрував стійке зростання. Це стало можливим завдяки сприятливим економічним умовам, активним інвестиціям у розвиток портової інфраструктури та збільшенню обсягів вантажоперевезень.

Аналіз ринку портів України за 2024 рік демонструє значні зміни та розвиток інфраструктури, що відображають поточну економічну ситуацію в країні та світові тенденції у сфері морських перевезень. Згідно з даними Української морської адміністрації, обсяг вантажоперевезень через українські порти у 2024 році зріс на 8% порівняно з попереднім роком, досягнувши 135 мільйонів тон.

Одним з ключових факторів цього зростання стало збільшення експорту зернових культур, який склав 48 мільйонів тон, що на 12% більше, ніж у 2023 році. Це пояснюється сприятливими погодними умовами та високим врожаєм. Крім того, експорт металургійної продукції збільшився на 5%, досягнувши 24 мільйонів тон, що свідчить про поступове відновлення металургійної галузі після кризових років. Імпорт вантажів також демонструє позитивну динаміку, зокрема збільшення поставок енергетичного вугілля на 15%, що становило 22 мільйони тон, та нафтопродуктів на 10%, досягнувши 18 мільйонів тон. Це пов'язано зі зростанням внутрішнього попиту на енергоресурси та стабілізацією цін на нафту на світових ринках.

Регіональні порти показали різні результати. Порт "Південний" залишається лідером за обсягом вантажоперевезень, обробивши 55 мільйонів тон вантажів, що на 9% більше, ніж у 2023 році. Порти Одеси та Миколаєва також продемонстрували зростання на 7% та 6% відповідно. Проте, деякі порти, такі як Маріуполь та Бердянськ, зіткнулися з певними труднощами через

складну логістичну ситуацію та обмежений доступ до основних транспортних артерій.

Інвестиції в портову інфраструктуру продовжують зростати. За перші три квартали 2024 року було залучено понад 1,2 мільярда доларів США інвестицій, спрямованих на модернізацію та розширення потужностей портів. Зокрема, в порту "Південний" було завершено будівництво нового терміналу для перевалки зернових, що дозволить збільшити пропускну здатність на 5 мільйонів тон на рік.

Ринок портів України в 2024 році демонструє позитивну динаміку розвитку, обумовлену зростанням обсягів вантажоперевезень, активними інвестиціями в інфраструктуру та покращенням логістичних процесів. Однак, існують певні виклики, пов'язані з регіональними особливостями та глобальними економічними тенденціями, що вимагають глибокого аналізу попередніх років.

У 2022 році обсяги реалізації товарів (виконання робіт, надання послуг) морських портів склали 7,8 млн грн, що на 5% більше порівняно з 2021 роком. Зростання обсягів реалізації обумовлено збільшенням обсягів перевалки вантажів та наданням нових послуг. Загальний вантажообіг за 2019-2023 роки зображено на рисунку 2.1.

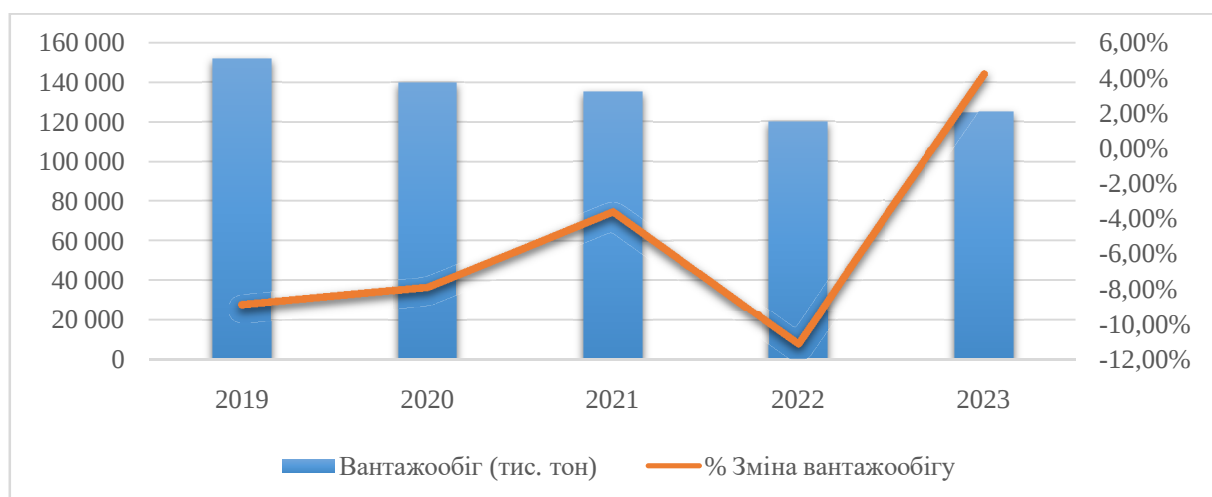


Рис. 2.1. Динаміка вантажообігу морських портів України за 2019-2023

рр.

Джерело: складено за даними [13]

Спостерігається загальний тренд на зниження обсягів вантажообігу на 2022 рік. У 2019 році вантажообіг становив 152 000 тисяч тон, проте до 2022 року він знизився до 120 000 тисяч тон, що свідчить про значне падіння. Найбільше зниження відбулося у 2022 році, коли вантажообіг зменшився на 11,10% порівняно з попереднім роком. Однак, у 2023 році спостерігається позитивна динаміка, і вантажообіг зріс на 4,20%, досягнувши позначки 125 000 тисяч тон. Це може свідчити про поступове відновлення діяльності портів після періоду зниження.

На рисунку 2.2 зображено динаміку обсягів реалізації за 2016-2022 роки.

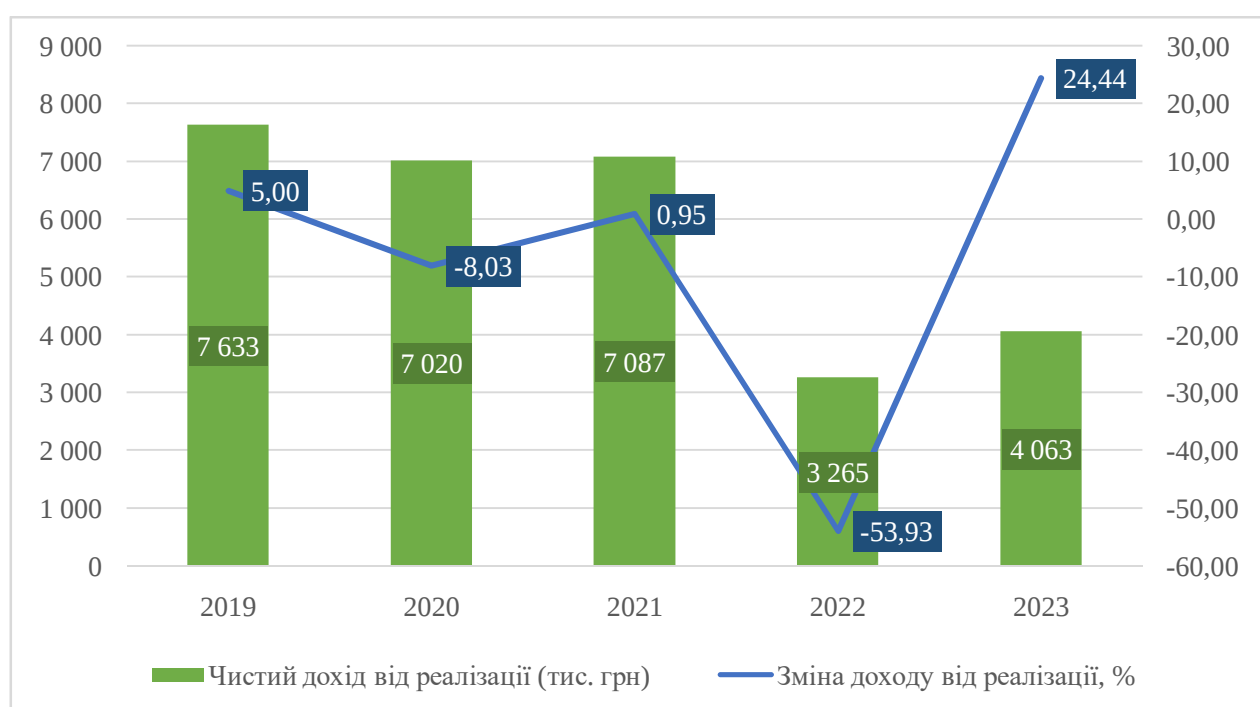


Рис. 2.2. Зміна доходів від реалізації продукції морських портів за 2019-2023 рр.

Джерело: складено за даними [13]

У 2019 році чистий дохід від реалізації становив 7633 тис. грн., що відзначено як п'ятивідсоткове зростання. Проте в 2020 році доходи знизилися на 8,03% до 7020 тис. грн., що може бути пов'язано з економічними викликами або змінами в оперативній діяльності компанії. В 2021 році доходи від реалізації зросли незначно на 0,95%, досягнувши 7087 тис. грн., що свідчить про стабілізацію ситуації.

Найбільше зниження відбулося у 2022 році, коли доходи скоротились на 53,93% до 3265 тис. грн. Це може свідчити про значні труднощі в діяльності організацій та негативний вплив вторгнення росії на територію України. Проте в 2023 році спостерігається позитивна динаміка: доходи зросли на 24,44%, досягши 4063 тис. грн., що може вказувати на відновлення після кризи та адаптацію до нових умов ринку.

Розвиток морських портів України в 2024 році базується на кількох ключових тенденціях, що відображають як глобальні, так і національні зміни в економіці, технологіях та інфраструктурі.

По-перше, інтеграція в глобальні ланцюги постачань. Українські порти активно працюють над підвищенням своєї конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

По-друге, цифровізація та автоматизація портових процесів. Системи автоматизації вантажоперевезень, електронний документообіг, моніторинг і контроль руху вантажів у режимі реального часу – усе це є невід'ємною частиною сучасних портів.

По-третє, екологічна стійкість. Використання енергоефективного обладнання, перехід на альтернативні джерела енергії, зменшення викидів парникових газів та мінімізація екологічного впливу є ключовими аспектами сучасного розвитку портів.

Четвертий аспект – інтеграція з транспортною інфраструктурою. Українські морські порти дедалі більше взаємодіють з іншими видами транспорту, такими як залізниця та автотранспорт [9].

П'ятий аспект – залучення інвестицій. Для реалізації масштабних інфраструктурних проектів та модернізації портів необхідні значні фінансові ресурси. Держава активно залучає як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, створюючи сприятливі умови для бізнесу. Це включає приватизацію деяких портових активів, державно-приватне партнерство та міжнародні гранти.

До війни українські морські порти функціонували в умовах стабільного економічного зростання і міжнародної інтеграції. Основними тенденціями були

модернізація інфраструктури, впровадження сучасних технологій і підвищення конкурентоспроможності.

Однак із початком війни ситуація кардинально змінилася. Безпекові ризики та руйнування інфраструктури призвели до зниження обсягів вантажоперевезень і зупинки багатьох інвестиційних проектів. Порти, розташовані в зонах бойових дій, зазнали значних втрат, що вплинуло на загальний економічний стан країни. Війна створила невизначеність у логістичних ланцюгах, зменшивши довіру міжнародних партнерів та інвесторів.

Після закінчення активних бойових дій почався поступовий процес відновлення. Головною тенденцією стало відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення безпеки портів. Інвестиції тепер спрямовувалися на відбудову та модернізацію, враховуючи уроки війни. Особлива увага приділялася підвищенню стійкості інфраструктури до можливих майбутніх конфліктів та катастроф.

Водночас зростає роль цифровізації та автоматизації, оскільки ці технології допомагали компенсувати людські втрати і підвищити ефективність управління. Впровадження нових інформаційних систем та інноваційних рішень стало необхідністю для адаптації до нових реалій та вимог ринку.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз українських морських портів

Група факторів	Фактор	Опис	Напрямок впливу	Лінгвістична Оцінка
Політичний	Рівень надання безпеки	Безпека є критичним аспектом для функціонування портів, особливо у поствоєнний період.	Позитивний/Негативний	Висока
	Рівень державної підтримки відновлення інфраструктури	Може залежати від економічних можливостей держави та зовнішньої допомоги.	Позитивний	Середня
	Міжнародні відносини та угоди	Співпраця з міжнародними партнерами може значно	Позитивний	Висока

Група факторів	Фактор	Опис	Напрямок впливу	Лінгвістична Оцінка
		вплинути на відновлення та розвиток портів.		
	Рентабельність та конкурентоспроможність портів	Залежить від успішного відновлення та здатності адаптуватися до ринкових умов.	Позитивний/Негативний	Середня
Економічний	Вплив війни на економічну стабільність	Війна може суттєво знизити економічну стабільність, впливаючи на всі сектори.	Негативний	Висока
	Інвестиції в інфраструктуру	Інвестиції є ключовими для відновлення, але залежать від зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів.	Позитивний	Середня
	Інфляція та валютний курс	Ці чинники можуть вплинути на вартість імпорту/експорту та загальну фінансову стабільність.	Негативний	Висока
	Рентабельність та конкурентоспроможність портів	Залежить від успішного відновлення та здатності адаптуватися до ринкових умов.	Позитивний/Негативний	Середня
Соціальний	Вплив на зайнятість та демографію	Війна має прямий вплив на зайнятість і демографічні зміни.	Негативний	Висока
	Рівень життя та соціальна підтримка	Важливо забезпечувати підтримку працівникам для збереження соціальної стабільності.	Позитивний	Середня
	Освітні програми для підвищення кваліфікації	Наявність та ефективність програм будуть важливими для підтримки професіоналізму та адаптації до нових технологій.	Позитивний	Середня
Технологічний	Рівень цифровізації та автоматизації	Сучасні технології можуть радикально змінити управління та ефективність портів.	Позитивний	Висока
	Інноваційні рішення та R&D	Інновації та дослідження відіграють ключову роль у довгостроковій конкурентоспроможності.	Позитивний	Середня
	Технологічна підтримка від міжнародних партнерів	Залежить від зовнішньої підтримки та співпраці.	Позитивний	Середня

Джерело: складено автором за [13]

PEST-аналіз показує, що українські морські порти стикаються з низкою викликів, пов'язаних з політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Водночас існують значні можливості для відновлення та розвитку завдяки державній підтримці, міжнародній співпраці та впровадженню сучасних технологій.

Зовнішні можливості, включаючи залучення інвестицій, впровадження нових технологій, розширення ринків та екологічні стандарти, відкривають перспективи для зростання та модернізації. Проте зовнішні загрози, такі як безпекові ризики, економічна нестабільність, конкуренція та кліматичні зміни, вимагають постійного моніторингу та адаптації.

Загалом, успішне управління українськими морськими портами залежить від здатності ефективно використовувати внутрішні сили, мінімізувати слабкості, скористатися можливостями та протидіяти загрозам.

В таблиці 2.2 складено конкурентний аналіз українських морських портів.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика українських та іноземних морських портів

Критерій	Українські порти	Порти Туреччини	Порти Румунії
Інфраструктура	Пошкоджена через війну, поступове відновлення та модернізація	Сучасна та розвинена інфраструктура	Високий рівень розвитку інфраструктури
Технології	Активне впровадження цифрових технологій та автоматизації	Високий рівень автоматизації	Цифровізація та інноваційні рішення
Логістика та перевезення	Розвиток мультимодальних коридорів, але є обмеження через безпекові ризики	Зручне розташування для глобальних маршрутів	Ефективні логістичні рішення
Економічні умови	Відновлення після економічних втрат війни, підтримка держави та	Стабільна економіка	Стабільні економічні показники

Критерій	Українські порти	Порти Туреччини	Порти Румунії
	міжнародних партнерів		
Екологічні стандарти	Впровадження екологічних технологій та стандартів	Дотримання міжнародних екологічних стандартів	Високі екологічні стандарти
Конкурентоспроможність	Зростаюча конкурентоспроможність завдяки інвестиціям та модернізації	Висока конкурентоспроможність	Високий рівень конкурентоспроможності
Ризики	Високий рівень безпекових ризиків через конфлікти	Низький рівень ризиків	Низький рівень ризиків

Джерело: складено за даними [15]

Конкурентний аналіз українських морських портів у порівнянні з портами Туреччини та Румунії показує різноманітність факторів, що впливають на їхню діяльність та розвиток.

Українські порти мають значний потенціал для зростання завдяки активній державній підтримці, міжнародній співпраці та впровадженню сучасних технологій. Однак, вони стикаються з серйозними викликами через наслідки війни, які негативно вплинули на інфраструктуру та економіку. Поступове відновлення та модернізація інфраструктури, впровадження екологічних стандартів та цифрових технологій допомагають підвищити їх конкурентоспроможність.

Для повного аналізу українських портів в сучасних реаліях було використано модель Портера (табл. 2.5).

Загроза нових учасників для українських морських портів є високою. Низькі бар'єри для входу на ринок, особливо для країн Чорноморського басейну, створюють конкуренцію для українських портів. Після війни ситуація ускладнилася через руйнування інфраструктури та необхідність відновлення. Для зниження цієї загрози необхідно активізувати інвестиції у відновлення та модернізацію інфраструктури, покращення логістичних послуг та забезпечення безпеки портових операцій.

Таблиця 2.3

Аналіз українських морських портів за моделлю Портера

Фактор	Опис	Аналіз
Загроза нових учасників	Вхід на ринок нових компаній	Бар'єри входу: Високі капіталовкладення для створення інфраструктури, необхідність отримання ліцензій та дозволів, регуляторні вимоги. Тренди: Дерегуляція та приватизація можуть спростити вхід на ринок.
Сила постачальників	Здатність постачальників впливати на ціни та якість	Ключові постачальники: Підрядники для будівництва і ремонту інфраструктури, постачальники паливно-мастильних матеріалів. Рівень сили: Високий через обмежену кількість великих постачальників.
Сила покупців	Вплив клієнтів на ціни та якість	Ключові клієнти: Експортери та імпортери, судноплавні компанії. Рівень сили: Високий, оскільки клієнти можуть вибирати альтернативні маршрути або порти.
Загроза замінників	Наявність альтернативних продуктів або послуг	Замінники: Інші види транспорту (залізниця, автотранспорт), інші порти (зокрема, закордонні). Рівень загрози: Середній, оскільки морські порти залишаються ключовими для міжнародної торгівлі.
Конкуренція серед існуючих учасників	Рівень суперництва між наявними гравцями	Основні конкуренти: Сильна конкуренція з портами Румунії та Туреччини. Рівень конкуренції: Високий через боротьбу за обмежені ресурси та ринки.

Джерело: складено автором за [15]

Конкурентний аналіз показує, що українські порти мають потенціал для зростання, але потребують значних зусиль для подолання поточних проблем. У порівнянні з портами Туреччини, Румунії та Греції, українські порти мають нижчу конкурентоспроможність через пошкоджену інфраструктуру та економічні втрати. Проте, їх географічне положення та можливості інтеграції в глобальні логістичні ланцюги надають значні перспективи.

2.2 Загальна характеристика діяльності ДП «АМПУ»

Українська Адміністрація морських портів (АМПУ) є ключовою ланкою у системі морської транспортної інфраструктури країни. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійного функціонування та розвитку українських морських портів, сприяючи інтеграції України в глобальні логістичні ланцюги та міжнародну економіку. Завдяки сучасним управлінським

методам та активній інвестиційній діяльності, АМПУ прагне до створення ефективної, конкурентоспроможної та екологічно стійкої портової інфраструктури, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам.

На тлі глобальних викликів і стрімких змін в світовій економіці, АМПУ постійно адаптується та модернізується, щоб відповідати вимогам часу. Основні види діяльності підприємства включають управління та обслуговування портів, надання професійно-технічної освіти, діяльність у сфері охорони здоров'я та транспортне оброблення вантажів. Комплексний підхід до розвитку портів дозволяє забезпечити не лише зростання обсягів вантажоперевезень, але й підвищення загальної конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Завдяки багаторівневій організаційній структурі, яка включає центральний апарат, філії у кожному порту, різні департаменти та регіональні управління, АМПУ ефективно координує та контролює діяльність морських портів України. Це дозволяє забезпечити високу якість надання послуг, оперативність у прийнятті рішень та гнучкість у реагуванні на виклики, що стоять перед портовою галуззю (рис. 2.3).

Адміністрація морських портів України (АМПУ) була заснована 4 березня 2013 року за розпорядженням Кабінету Міністрів України № 133-р. Це державне унітарне підприємство, яке функціонує як державне комерційне підприємство. АМПУ має статус юридичної особи, володіє статутним фондом, печаткою, штампами, бланками та іншими необхідними реквізитами [16].

Таблиця 2.6 надає комплексний аналіз лояльності Адміністрації морських портів України (АМПУ) під час війни, застосовуючи методи інструментального аналізу. Війна росії проти України суттєво вплинула на роботу українських морських портів, що викликало численні виклики для АМПУ, пов'язані з обробкою вантажів, задоволенням клієнтів, фінансовою стабільністю та збереженням кадрового потенціалу.

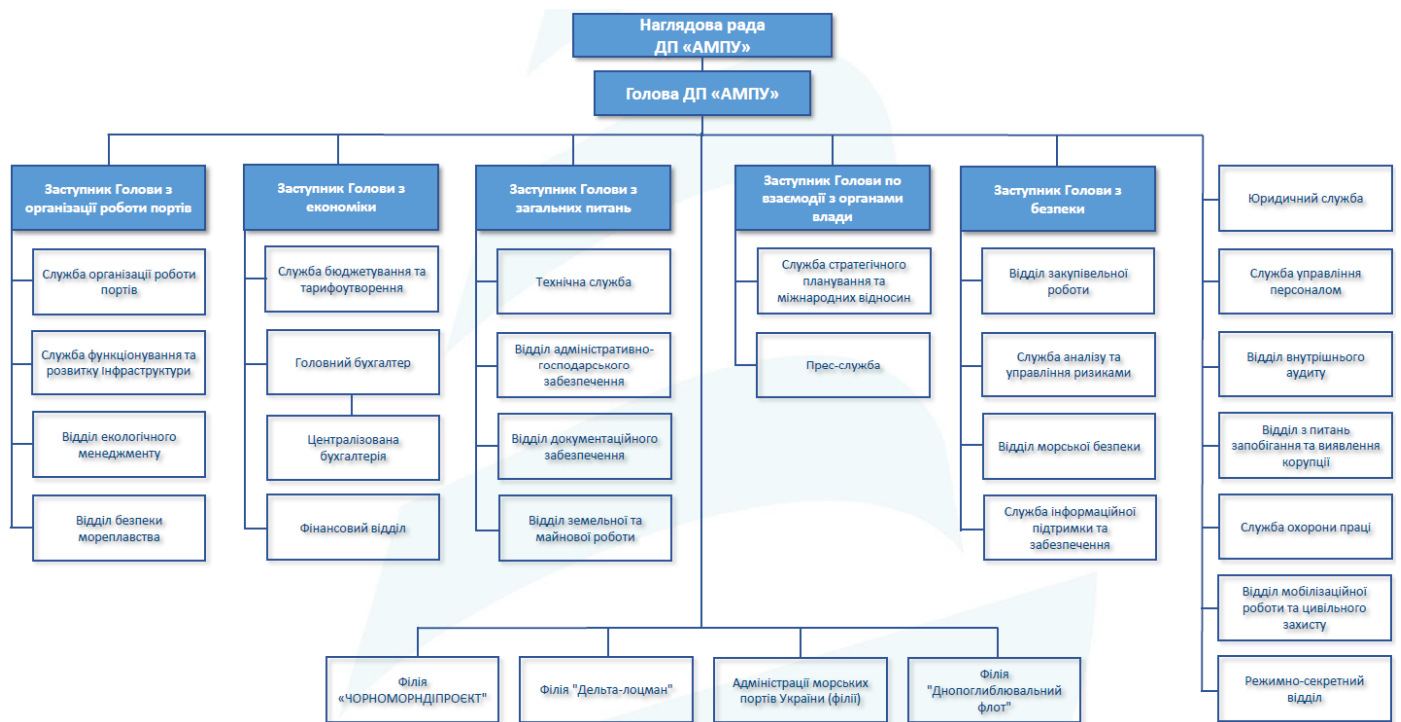


Рис. 2.3. Організаційна структура ДП «АМПУ»

Основною метою даного аналізу є оцінка поточного стану лояльності клієнтів і ефективності роботи організації в умовах війни, а також визначення стратегічних напрямків для подальшого розвитку та стабілізації діяльності.

АМПУ має чітко визначену систему стратегічного управління, яка включає бачення та місію. Баченням АМПУ є стати лідером серед портів Чорноморського та Азовського басейнів за обсягами перевалки вантажів та якістю надаваних послуг. Місія організації полягає у забезпеченні ефективного функціонування морських портів України, сприянні розвитку морського транспорту та економіки України.

2022 рік став роком, коли росія розпочала тотальну війну проти України, що наочно продемонструвало всі сильні та слабкі сторони української економіки. За даними Київського економічного інституту, прямі втрати України від війни станом на початок грудня 2022 року оцінювалися в 135,7 млрд доларів США. Наприкінці 2022 року рівень інфляції в Україні становив близько 30%, що є помірним показником для країни у стані війни, але цей показник потроївся порівняно з 2021 роком, коли він становив 10,3%.

Внаслідок російської військової агресії значних уражень зазнала цивільна транспортна інфраструктура України, включаючи об'єкти виробничої діяльності філій. Частина активів філій була захоплена або заблокована російськими окупантами, частина зазнала руйнувань, пошкоджень або знищення.

У першому півріччі 2023 року у звичайному режимі працювали Дунайські порти, а також порти Одеса, Чорноморськ та Південний у рамках реалізації «Ініціативи щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів». Однак з липня 2023 року реалізацію ініціативи «Зерновий коридор» було призупинено, що негативно вплинуло на фінансово-господарську діяльність підприємства та на показники виконання фінансового плану ДП «АМПУ» за III квартал та 9 місяців 2023 року. Початок функціонування проходу до портів України через район північно-західної

частини Чорного моря в умовах воєнного стану дозволив покращити показники діяльності ДП «АМПУ» у IV кварталі та за 2023 рік в цілому.

Розглянемо динаміку обсягів доходу, витрат та прибутку у 2022-2023 рр., тис. грн. (рис.2.4).

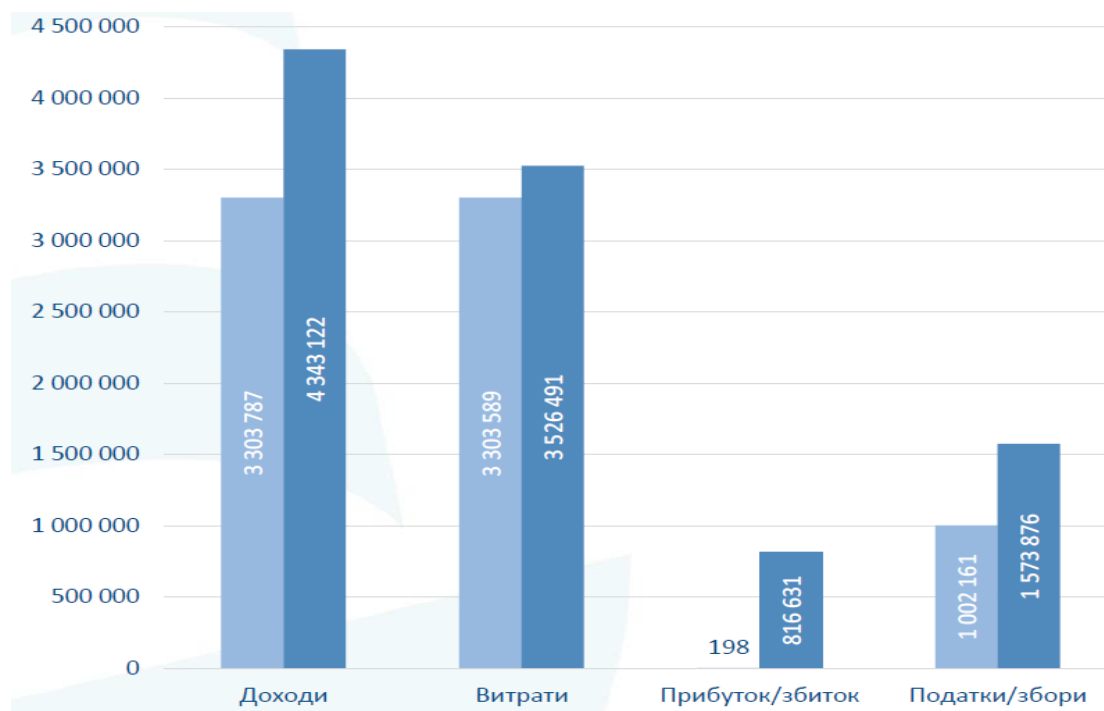


Рис. 2.4. Обсяги доходу, витрат та прибутку у 2022-2023 рр., тис. грн.

Чистий прибуток за 2023 рік склав 816631 тис.грн., що на 816433 тис.грн. більше планового показника та на 1313686 тис.грн. більше факту минулого року. На покращення чистого фінансового результату підприємства вплинуло функціонування у I півріччі 2023р. ініціативи «Зерновий коридор» та початок функціонування проходу до портів України через район північно-західної частини Чорного моря в умовах дії режиму воєнного стану (рис. 2.4.)

Обсяги вантажообігу морських портів України у 2023 р. не були однорідними протягом 2023 року. Зниження обсягів можемо спостерігати протягом липня – вересня 2023 р. Це відбулося у результаті призупинення зернової ініціативи. Проте уже у жовтні відбулося відновлення обсягів експорту. При цьому важливо звернути увагу на відновлення експорту через порти великої Одеси інших вантажів, окрім аграрної продукції (рис.2.5)

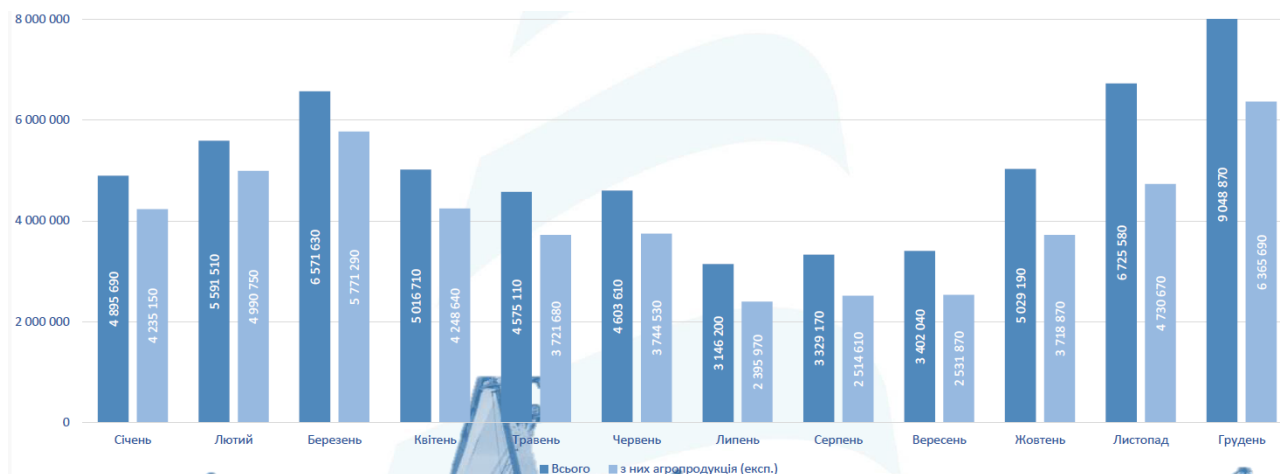


Рис. 2.5. Вантажообіг у морських портах України в 2023 році (тонн)

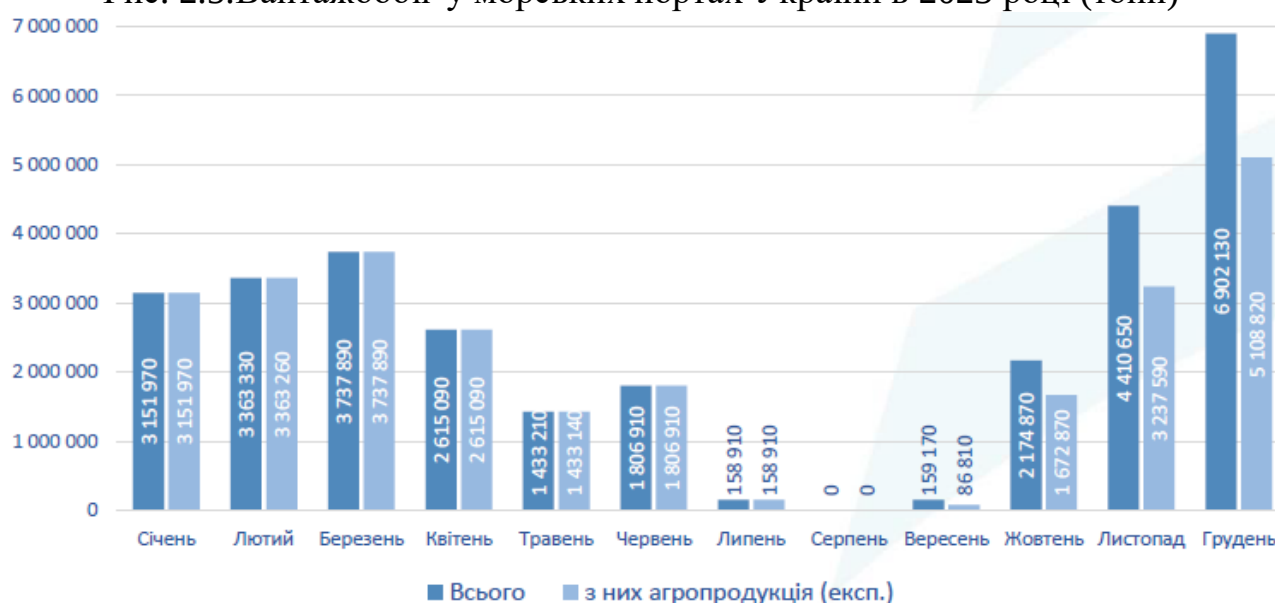


Рис. 2.6. Динаміка вантажообігу у морських портах Великої Одеси у 2023 році (тонн)

Обсяги вантажообігу у портах Великої Одеси протягом 1-го кварталу 2023 р. були в межах 3 млн. тон, у серпні знизилися до нуля, а у грудні відновилися до рівня 7 млн. тон. за місяць (рис.2.7)

Аналізуючи загальний вантажообіг у портах Великої Одеси важливо відмітити, що протягом 2023 р. було відвантажено 29 млн. 914 тис. тонн вантажів, у тому числі агропродукція становила 26 млн.373 тис.тонн.

Обсяги вантажообігу у морських портах Дунайського регіону протягом року змінювалися. Найвищі показники були у травні- вересні, у той період, коли робота портів Великої Одеси була заблокована.

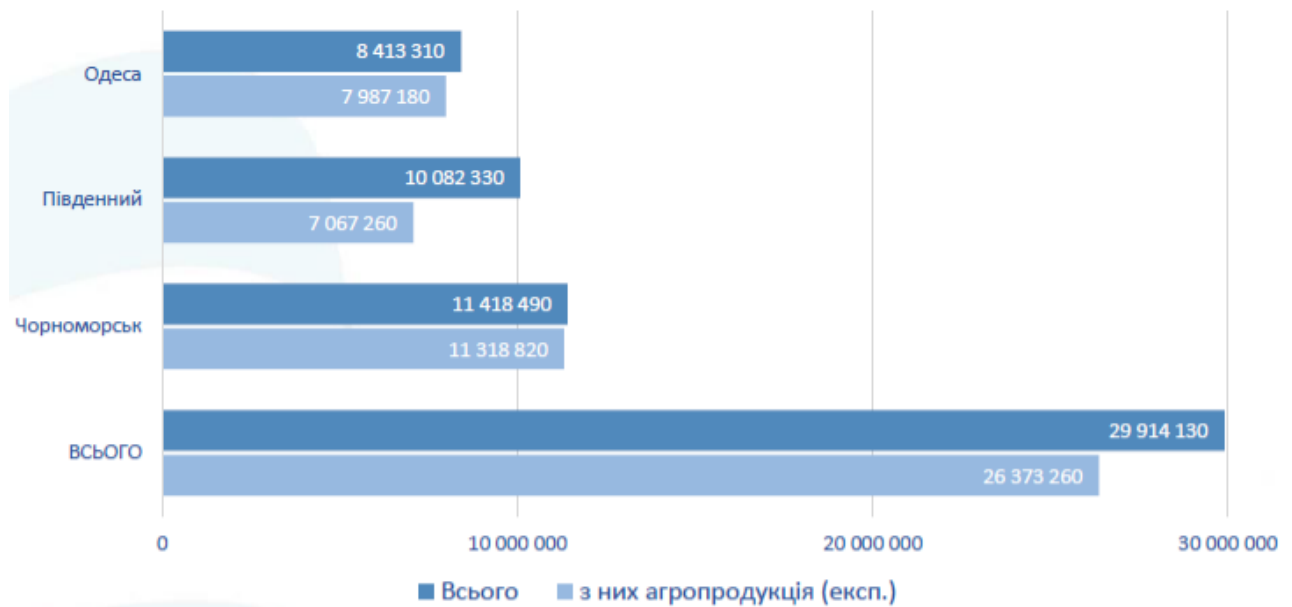


Рис. 2.7. Загальний вантажообіг у морських портах Великої Одеси у 2023 році (тонн)

Так, найбільше було відвантажено із порту Чорноморська, а саме 11 млн. 418 тис. тонн. На другому місці порт Південний з обсягом перевалки 10 млн., 82 тис. тонн.

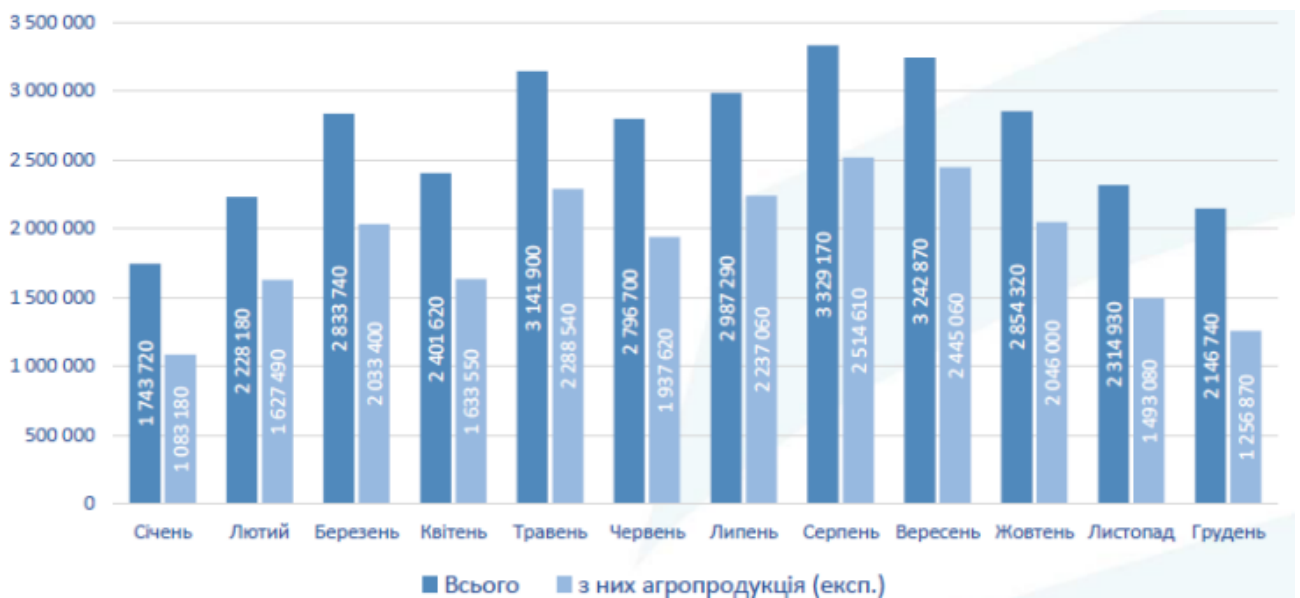


Рис. 2.8. Динаміка вантажообіг у морських портах Дунайського регіону в 2023 році (тонн)

Так, у серпні обсяги перевалки становили рекордні 3 млн. 329 тис. тонн. вантажів. У вересні цей показник зменшився, та становив 3 млн. 242 тис. тонн.

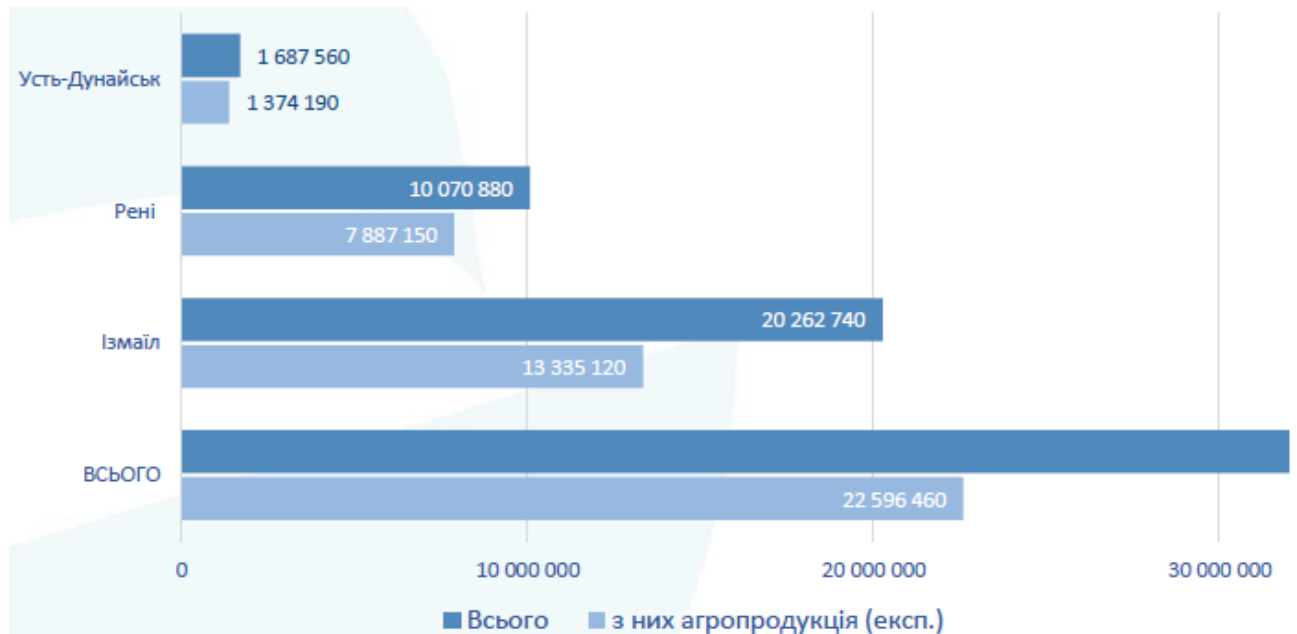


Рис. 2.9. Загальний вантажообіг у морських портах Дунайського регіону в 2023 році (тонн)

Аналізуючи загальний вантажообіг у портах Дунайського регіону важливо відмітити, що протягом 2023 р. було відвантажено 30 млн. тонн вантажів, у тому числі агропродукція становила 22 млн. 596 тис.тонн.

Негативним чинником впливу на інноваційний розвиток підприємства є невиконання плану освоєння капітальних інвестицій.

Таблиця 2.4

Освоєння капітальних інвестицій у 2023 р.

Об'єкти	План	Факт	% виконання
Капітальне будівництво	32790	11470	35
Придбання (виготовлення) основних засобів	55017	35862	65
Придбання (створення) нематеріальних активів	6314	6185	98
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	131774	11685	9
Капітальний ремонт	40944	23300	57
Всього	266840	88501	33

Фактичний обсяг освоєних капітальних інвестицій звітного періоду складає 88 095 тис грн, що становить 33 запланованого обсягу. Невиконання

планових показників відбулося у зв'язку з продовженням воєнного стану на території України через збройну агресію російської федерації, призупиненням на певний період дії зернової угоди, що призвело до режиму зменшення витрат та фінансування витрат, необхідних для здійснення функцій ДП «АМПУ» відповідно до Закону України «Про морські порти України»

Для оцінювання фінансового стану ТОВ «БЛЕК СІ ШППІНГ СЕРВІС ЛТД» проведемо аналіз показників, наведених у табл..

Формули для розрахунку показників та приклад розрахунку за 2021 р. наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників короткострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\text{Кпот.лікв} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$, де ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання	$\text{Кпот.лікв} = 4$ $009\ 001/942\ 901=4,25$
Коефіцієнт термінової ліквідності	$\text{КТ лікв} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$ де ТМЗ - товарно-матеріальні запаси	$\text{КТ лікв} = (4\ 009\ 001 - 193\ 284)/942\ 901=4,05$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Кабс. Лікв} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$ де ГК - грошові кошти	$\text{Кабс.} = 3$ $116\ 630/942\ 901=3,31$

Проведемо розрахунки за 2020-2022 рр. та представимо результати у таблиці.

Таблиця 2.6

Показники короткострокової ліквідності за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020/2021	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,87	4,19	4,25	2,33	2,38
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,75	3,94	4,05	2,19	2,30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	1,33	3,06	3,31	1,73	1,98

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

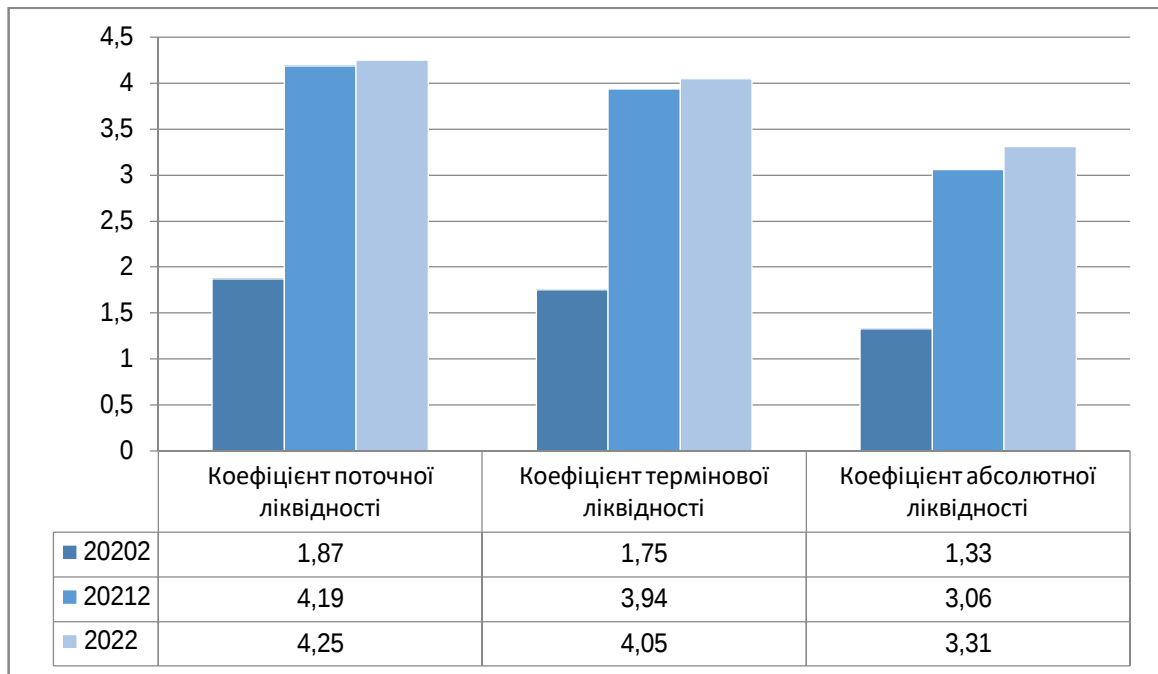


Рис. 2.10. Короткострокової ліквідності

Внаслідок проведеного аналізу було виявлено, що показники короткострокової ліквідності за аналізований період були в межах нормативних значень. Зауважимо, що спостерігалася позитивна динаміка зміни цих показників. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 2,38 і в 2023 році склав 4,25. Коефіцієнт термінової ліквідності також зріс на 2,3 і в 2023 році становив 4,05.

Висновок, отриманий в результаті проведеного аналізу, полягає в тому, що підприємство має можливість вчасно покривати свої витрати. Наступним кроком буде проведення розрахунків показників фінансової стійкості (табл.2.7.)

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2021р.)
Коефіцієнт власного капіталу	Квл.кап. = ВК / ВБ де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу	Квл.кап.= -20 655 809,00/22 501 970=0,92
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфін.ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ де ДЗ - довгострокові зобов'язання	Кфін.ст.=(903 260+942 901)/20 655 809,00=-0,09

Результати оцінювання за аналізований період 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,13	0,06	0,09	-0,07	-0,04
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,89	0,94	0,92	0,06	0,03
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	1,26	1,34	1,11	+0,8	-0,23

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

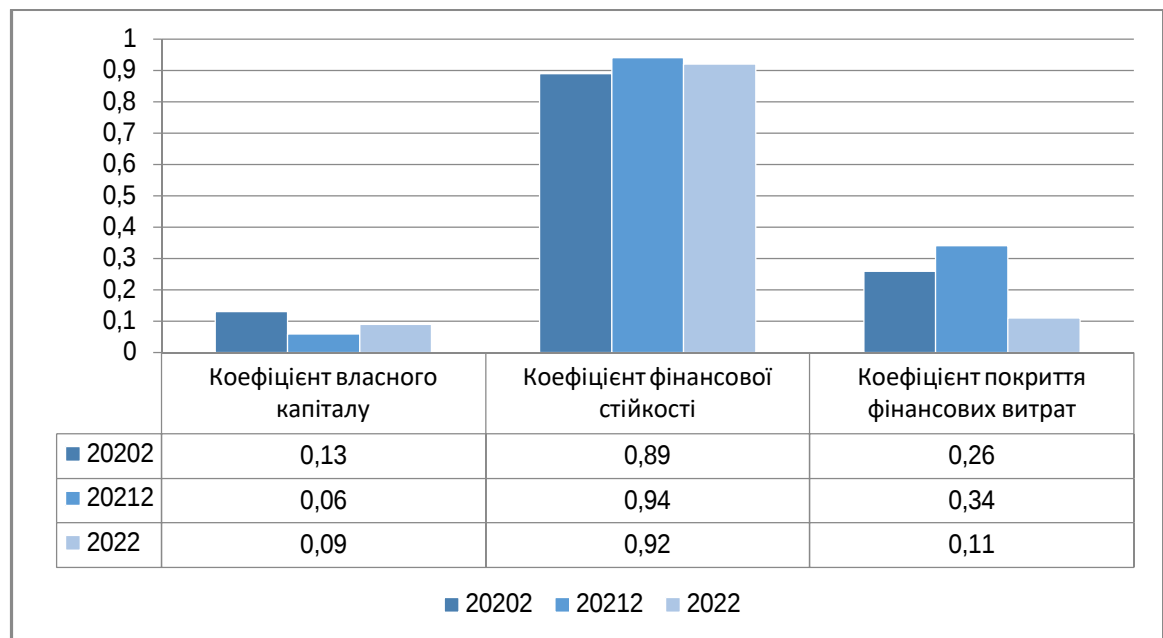


Рис. 2.11. Показники фінансової стійкості

Після проведення аналізу встановлено, що протягом періоду, що досліджувався, показники фінансової стійкості залишалися в межах нормативних значень. Водночас, спостерігалася позитивна динаміка їх зміни, що свідчить про зменшення залежності підприємства від кредитних коштів. Далі розглянемо аналіз рентабельності, розрахунок показників якої наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2021р.)
Рентабельність сукупного капіталу	$P_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$, де ЧП- чистий прибуток, ВБ- валюта балансу	$P_{ск} = 816\ 631 / 22\ 501\ 970 * 100 = 3,63$
Рентабельність власного	$P_{вк} = ЧП / ВК * 100\%$, де	$P_{вк} = -$

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2021р.)
капіталу	ВК-власний капітал	816 631/20 655 809,00*100=0,05
Рентабельність продажів	$R_{пр} = ЧП/Д * 100\%$, де Д-дохід від реалізації	$R_{пр} = -816631/4063530 * 100 = -$ 25,01

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	11,15	-2,21	3,63	-13,36	6,75
Рентабельність власного капіталу	>0	0,12	-0,02	0,05	-0,14	0,07
Рентабельність продажів	>0	34,34	15,22	25,01	-49,56	40,23

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

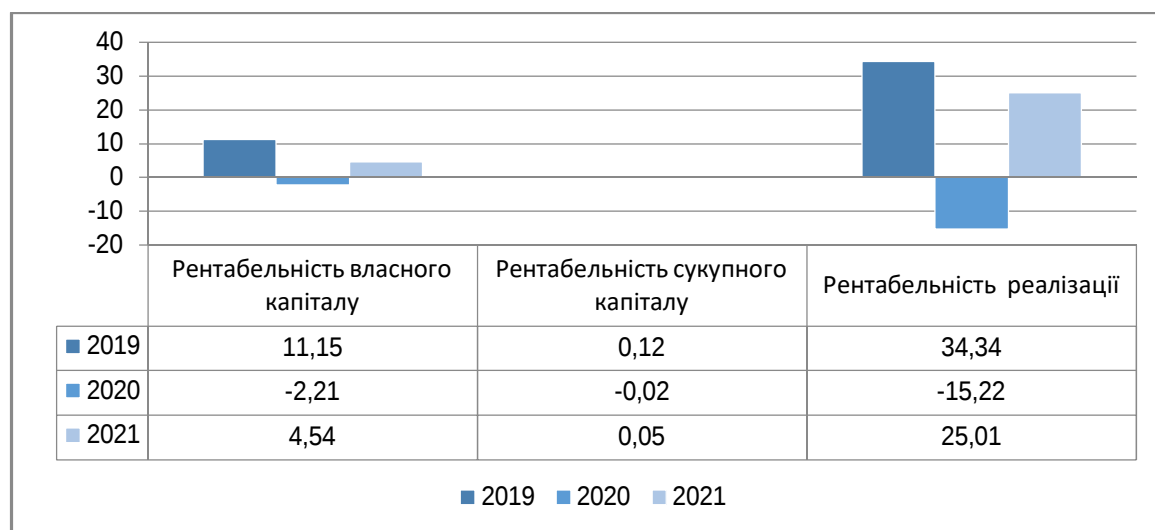


Рис.2.12. Показники рентабельності

За даними проведених розрахунків можемо зробити висновок, що показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали позитивне значення (окрім 2022 р.), що говорить про прибутковість діяльності підприємства.

Аналіз показників економічної діяльності за 2022-2023 рр. Надано на рисунку 2.13.

Перш за все, значне зростання EBITDA майже в 3,5 рази, з 401 606 тис. грн у 2022 році до 1 264 195 тис. грн у 2023 році, свідчить про покращення операційної ефективності та збільшення прибутковості компанії. Також

спостерігається зростання виплат на користь держави, що збільшилися на 57% та становлять 1 573 876 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про зростання обсягів бізнесу та його внесок у державний бюджет.

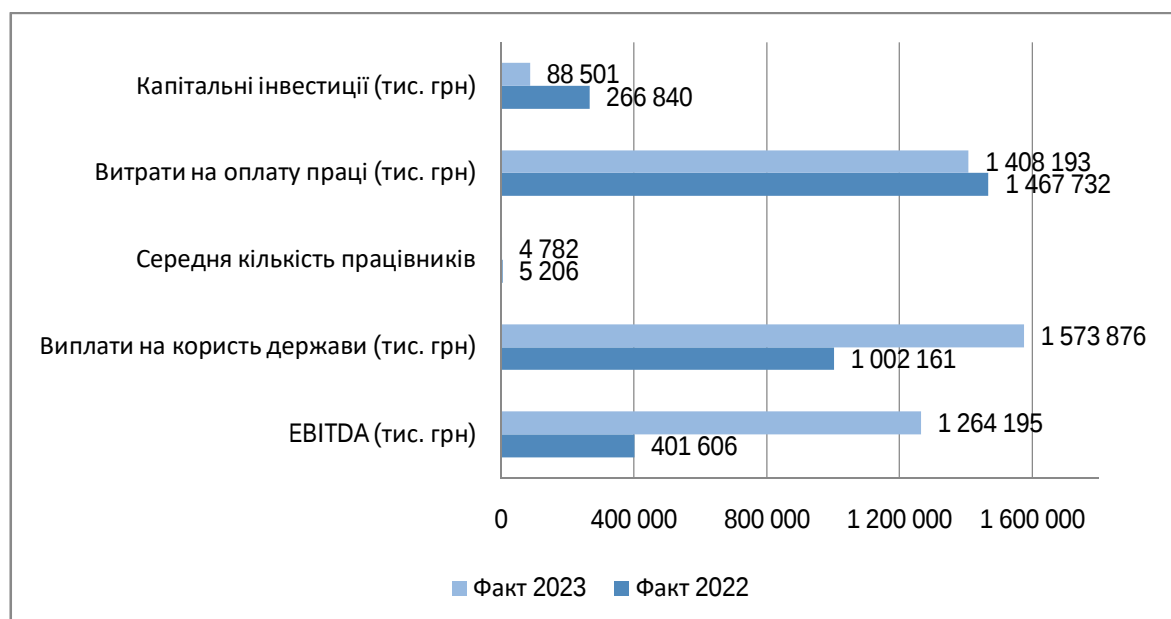


Рис. 2.13. Порівняння економічних показників діяльності АМПУ 2022-2023 рр.

Джерело: складено за даними [20]

З іншого боку, є певне зниження чисельності працівників із 5 206 до 4 782 осіб, що може вказувати на оптимізацію штату або зменшення потреби у робочій силі, що підтверджується і зниженням витрат на оплату праці на 4%. Натомість значно знизилась капітальні інвестиції (з 266 840 тис. грн до 88 501 тис. грн), що становить лише 33% від попереднього року, що може вказувати на завершення основних інвестиційних проектів або на перегляд інвестиційної стратегії компанії в контексті загальної економічної ситуації.

У контексті війни, що триває, АМПУ стикається з численними викликами. Задоволеність клієнтів знизилася на 20%, час обробки вантажів збільшився на 30%, кількість клієнтів зменшилася на 15%, а дохід АМПУ знизився на 25%. Основними рекомендаціями для покращення ситуації є покращення комунікації з клієнтами, оптимізація процесів обробки вантажів, маркетингові кампанії для залучення нових клієнтів, ефективне управління витратами та залучення міжнародних інвестицій.

2.3. Оцінювання рівня інноваційного розвитку морського порту

Оцінювання рівня інноваційного розвитку морського порту проведемо за методикою, описаною у [32]. Відповідно адаптувавши її до особливостей діяльності досліджуваного підприємства.

Оцінювання проведемо за чотирма групами параметрів, а саме: фінансові параметри, параметри інноваційних запитів клієнтів, інноваційність внутрішніх бізнес-процесів, рівень навчання і розвитку персоналу порту. Часткові параметри оцінювання та їх градація за чотирма рівнями інноваційного розвитку (високий, середній, низький, відсутній) наведена у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Параметри оцінювання рівня інноваційного розвитку морського порту

Групи	Параметри оцінювання	Рівень інноваційного розвитку			
		Високий	Середній	Низький	Відсутній
Фінансові параметри	Інвестиційна привабливість регіону	Висока, відбувається швидке зростання інвестицій	Помірна, з середніми темпами зростання інвестицій	Нижча за середню, темпи зростання нижчі за середні	Негативна, зменшення інвестицій в економіку регіону
	Інвестиційна привабливість порту	Висока	Помірна	Нижча за середню	Негативна
	Доступність кредитів	Висока	Помірна	Нижча за середню	Відсутня
	Оцінка бали	4	3	2	1
	Репутація порту	Дуже гарна репутація	Гарна репутація	Репутація незначна	Негативна репутація
	Темпи приросту прибутку, %	> 50	11 - 49	< 10	-
	Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,41 - 0,59	0,35 - 0,4	< 0,35
	Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами	> 0,5	0,2 - 0,5	0,1 - 0,2	< 0,1
	Прибутковість інновацій, %	> 5,0	2,0 - 5,0	< 2,0	-
Параметри інновацій	Ступінь задоволення якістю отриманих портових послуг	>90	31 - 89	11 -30	<10
	Чутливість судноплавних компаній або судновласників до процедури оформлення суден і вантажів,	Висока	Середня	Нижча за середню	

Гру	Параметри оцінювання	Рівень інноваційного розвитку			
	митно- тарифної політики, прикордонного контролю				
	Чутливість судноплавних компаній до інновацій	Дуже чутливі	Помірно чутливі	Нижча за середню	Не сприймають інновації
	Розвиненість служби маркетингу	Розвинута та спеціалізована служба	Відсутня спеціалізація маркетингологів	Кілька універсальних маркетингологів	Відсутній відділ маркетингу
	Здатність персоналу формувати потенційний попит	Висока	Середня	Нижча за середню	
Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів	Можливість розвитку порту (технології обробки суден, відповідність портових потужностей структурі сучасних вантажопотоків, гарантії збереження вантажів та їх своєчасної переробки, сухі порти)	Висока, підприємство здатне швидко перейти на надання нових послуг та забезпечити їх якість у заданий термін	Помірна, порт здатний забезпечити надання послуг та їх якість у заданий термін	Низька, порт здатний забезпечити надання мінімальної кількості послуг у заданий термін при попередній домовленості	Порт не здатний швидко забезпечити надання потрібних послуг у заданий термін
	Термін експлуатації устаткування порту, років	< 5	6 - 10	11 - 15	> 16
	Впровадження концепції смарт-порт (новітніх технологій, що сприяють автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів морських терміналів), %	> 50	11 - 49	< 10	
	Розвиток електронних сервісів доступу до публічної інформації (про послуги, тарифи, знижки, та впровадження інших заходів із запобігання та протидії корупції у портовій галузі)	Високий	Середній	Нижчий за середній	
	Впровадження заходів з ресурсозбереження та раціонального споживання (концепція «енергоефективний порт»), використання екологічно безпечних технологій, спрямованих на зменшення шкідливих викидів від виробничих процесів у порту, отримання енергії з альтернативних джерел (концепція «зелений	> 10	5 - 10	<5	

Гру	Параметри оцінювання	Рівень інноваційного розвитку			
	порт»),%				
	Рівень використання принципів та механізмів корпоративного управління	Високий	Середній	Нижчий за середній	
Рівень навчання і розвитку персоналу порту	Здатність персоналу до генерування нових ідей	Висока	Середня	Низька	-
	Здатність маркетологів формувати нові потреби	Маркетологи здатні формувати нові потреби	Маркетологи здатні прогнозувати попит	Маркетологи пропонують ідеї такі, як у лідера	Здатність відсутня
	Здатність керівників формувати додаткові інвестиційні ресурси	Висока	Середня	Низька	
	Реалізація програм з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	Підвищення та перепідготовка стосується всього персоналу	Підвищення та перепідготовка стосується керівників та спеціалістів	Підвищення та перепідготовка стосується лише керівного персоналу	Відсутня
	Посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості кадрів	Розроблена та реалізується програма заходів	Заходи стосуються лише внутрішньої гнучкості кадрів	Ніяких заходів щодо посилення не передбачено	

Далі встановимо коефіцієнти вагомості складових інноваційного розвитку морського порту. Для цього було опитано експертів з числа працівників підприємства та визначено середні значення коефіцієнтів вагомості, які наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти вагомості складових інноваційного розвитку морського порту

Потенціал	Вагомість
Фінансові параметри	0,27
Параметри інноваційних запитів клієнтів	0,31
Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів	0,19
Рівень навчання і розвитку персоналу порту	0,23

Для розрахунку інтегрального показника визначимо бали за кожним із запропонованих показників. При цьому високий рівень інноваційного розвитку оцінимо у 4 бали, середній - у 3 бали, низький - у 2 бали, відсутність інноваційного розвитку за деякими показниками оцінюється у 1 бал або 0 балів у разі, якщо індикатор позначений прочерком. Таким чином, за набраною сумою балів можна зробити висновок про рівень інноваційного розвитку морського порту:

76-100 балів - високий інноваційний розвиток, завдяки використанню якого спостерігається якісне та кількісне покращення показників в усіх сферах, порт є лідером на ринку, активно займається соціальною сферою, покращує фінансові показники шляхом задоволення потреб найвимогливіших судновласників.

51-75 - середній рівень інноваційного розвитку. Тут, переважно, спостерігаються позитивні результати діяльності, деякі показники сягають високого рівня, ефективність діяльності вища за середню у портовій галузі.

16-50 - низький рівень інноваційного розвитку. Показники діяльності підприємства є нижчими за середньогалузеві, у більшості випадків відбувається погіршення показників. Порт перебуває у загрозовому фінансовому становищі і потребує рішучих управлінських дій.

0-15 - відсутній інноваційний розвиток. Порт майже не володіє власними фінансовими ресурсами, обсяги випуску продукції не відповідають потужностям, майже за всіма показниками спостерігається негативна динаміка.

Таким чином, інтегральну оцінку інноваційного розвитку морського порту можна визначити наступним чином:

$$IP = I_{фп} + I_{кп} + I_{бп} + I_{пп}$$

$$I_{фп} = K_i * \sum C_j$$

$I_{фп} + I_{кп} + I_{бп} + I_{пп}$ – індикатори здатності до інновацій

C_j - кількість балів за частковим параметром

K_i - коефіцієнт вагомості

PIР - рівень інноваційного розвитку

Проведемо оцінювання часткових параметрів та розрахуємо інтегральний показник.

Проведемо оцінювання на основі розглянутої методики (рис.). Виставимо бали експертним шляхом та ґрунтуючись на описі параметрів інноваційного розвитку, що наведені у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Оцінювання інноваційного розвитку морського торгового порту Одеса

Групи	Параметри оцінювання	Оцінка, бали
Фінансові параметри	Інвестиційна привабливість регіону	3
	Інвестиційна привабливість порту	3
	Доступність кредитів	2
	Репутація порту	2
	Темпи приросту прибутку, %	1
	Коефіцієнт фінансової незалежності	1
	Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами	2
	Прибутковість інновацій, %	2
Параметри інноваційних запитів клієнтів	Ступінь задоволення якістю отриманих портових послуг	2
	Чутливість судноплавних компаній або судновласників до процедури оформлення суден і вантажів, митно- тарифної політики, прикордонного контролю	1
	Чутливість судноплавних компаній до інновацій	1
	Розвиненість служби маркетингу	2
	Здатність персоналу формувати потенційний попит	2
Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів	Можливість розвитку порту (технології обробки суден, відповідність портових потужностей структурі сучасних вантажопотоків, гарантії збереження вантажів та їх своєчасної переробки, сухі порти)	4
	Термін експлуатації устаткування порту, років	2
	Впровадження концепції смарт-порт (новітніх технологій, що сприяють автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів морських терміналів), %	1
	Розвиток електронних сервісів доступу до публічної інформації (про послуги, тарифи, знижки, та впровадження інших заходів із запобігання та протидії корупції упортовій галузі)	1
	Впровадження заходів з ресурсозбереження та раціонального споживання (концепція «енергоєфективний порт»), використання екологічно безпечних технологій, спрямованих на зменшення	2

Групи	Параметри оцінювання	Оцінка, бали
	шкідливих викидів від виробничих процесів у порту, отримання енергії з альтернативних джерел (концепція «зелений порт»),%	
	Рівень використання принципів та механізмів корпоративного управління	2
Рівень навчання і розвитку	Здатність персоналу до генерування нових ідей	2
	Здатність маркетологів формувати нові потреби	1
	Здатність керівників формувати додаткові інвестиційні ресурси	2
	Реалізація програм з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	1
	Посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості кадрів	1

Після встановлення оцінок за частковими параметрами, розрахуємо групові індикатори. Так, наприклад, груповий індикатор за фінансовими параметрами становитиме:

$$I_{\text{фп}} = K_i * \sum C_j$$

$$I_{\text{фп}} = 0,27 * (3+3+2+2+1+1+2+2+2) = 0,27 * 17 = 4,59$$

Подібним чином розрахуємо інші групові індикатори та розрахуємо Індикатор інноваційного розвитку загалом.

$$IP = 4,59 + 2,48 + 1,25 + 1,61 = 10,20$$

Таблиця 2.14

Коефіцієнти вагомості складових інноваційного розвитку морського порту

Групи параметрів	Коефіцієнт вагомості	Сума оцінок, бали	Груповий індикатор	<i>Індикатор інноваційного розвитку</i>
Фінансові параметри	0,27	17	4,59	10,20
Параметри інноваційних запитів клієнтів	0,31	8	2,48	
Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів	0,19	8	1,25	
Рівень навчання і розвитку персоналу порту	0,23	7	1,61	

У відповідності до шкали інноваційного розвитку, наведеної у табл., встановлено, що рівень інноваційного розвитку морського порту «Одеса» нижче середнього рівня.

Таблиця 2.15

Рівень ІР	Інтервальні оцінки
Високий	17,14 - 24,00
Середній	10,27 - 17,13
Нижче середнього	3,40 - 10,26
Низький	до 3,39

Таким чином, нами було проведено оцінювання рівня інноваційного розвитку морського торгового порту «Одеса», що входить до структури АМПУ. Оцінювання проведено за такими групами параметрів фінансові параметри, параметри інноваційних запитів клієнтів, інноваційність внутрішніх бізнес-процесів, рівень навчання і розвитку персоналу порту. Слабкими сторонами виявлено наступні: у групі фінансових показників – низькі бали за параметрами темп приросту прибутку, коефіцієнт фінансової незалежності (через погіршення у 2022 р.), поряд з цим, важливо відмітити високу чутливість судноплавних компаній або судновласників до процедури оформлення суден і вантажів, митно- тарифної політики, прикордонного контролю. У групі Інноваційність внутрішніх бізнес-процесів низькі значення за параметрами «Впровадження концепції смарт-порт (новітніх технологій, що сприяють автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів морських терміналів)» а також «Розвиток електронних сервісів доступу до публічної інформації (про послуги, тарифи, знижки, та впровадження інших заходів із запобігання та протидії корупції у портовій галузі)».

Усунення вказаних недоліків має стати основою розробки заходів з управління інноваційним розвитком морського порту.

2.4 Заходи з управління інноваційним потенціалом ДП АМПУ

На основі проведених розрахунків у попередньому параграфі було встановлено ряд недоліків, що негативно впливають на рівень інноваційного розвитку досліджуваного підприємства. А саме, незадовільний стан із впровадженням концепції смарт-порт (новітніх технологій, що сприяють автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів морських терміналів), що через високу чутливість судноплавних компаній або судновласників до процедури оформлення суден і вантажів є вкрай важливим напрямом. Враховуючи зниження показників прибутковості діяльності підприємства, вжиття заходів з покращення процесів на підприємстві та підвищення задоволеності клієнтів є нагальною необхідністю.

На основі проведених розрахунків було встановлено, що доцільним буде реалізувати проект з автоматизації перевантажувальних процесів морських терміналів. У рамках кластеризації це має охоплювати залізничний, автомобільний та морський транспорт.

Особливістю портів великої Одеси у тому, що вони працюють у більшості за схемою накопичення партії на складах і відвантаження вже зібраної партії на судно. Здебільшого це великі партії, і прямий варіант вони використовують як додатковий спосіб. Але після “прильотів” збирати великі партії і зберігати їх не завжди безпечно.

Сучасні клієнти хочуть бачити хід навантаження на судно не тільки за підсумком, а й у процесі і, якщо потрібно, коригувати його прямо “по ходу”. Оскільки кількість зерна, що завантажується, може варіюватися залежно від конкретних умов, таких як місткість судна та інше. Тобто сучасний клієнт хоче оперативно бачити і розуміти, що його машина не просто десь їде, а знати, що конкретно відбувається:

- о чи машина вже приїхала на зовнішню стоянку або термінал,
- о на якій стадії обробки перебуває машина або вагон,
- о яка якість зерна після лабораторії,
- о чи вивантажилася на судно або на склад,

о скільки ще залишилося місця для завантаження тощо.

Важливо дотримати весь технологічний ланцюжок: реєстрацію машини в накопичувачі або на КПП, бруттування, лабораторні аналізи, вивантаження, тарування. Якість зерна має рахуватися як середня за всіма вивантаженими машинами. І рахуватися вона має “на льоту”, тобто лабораторія повинна заздалегідь розуміти, яка середня якість, наприклад, буде у всієї партії, якщо туди ще додати нову машину або вагон.

Поряд з цим, термінал, під час роботи зі своїми партнерами, хоче отримувати від них заздалегідь усю інформацію про транспорт, що їде на його адресу, а також дані з ТТН машин і залізничних накладних у вагонів.

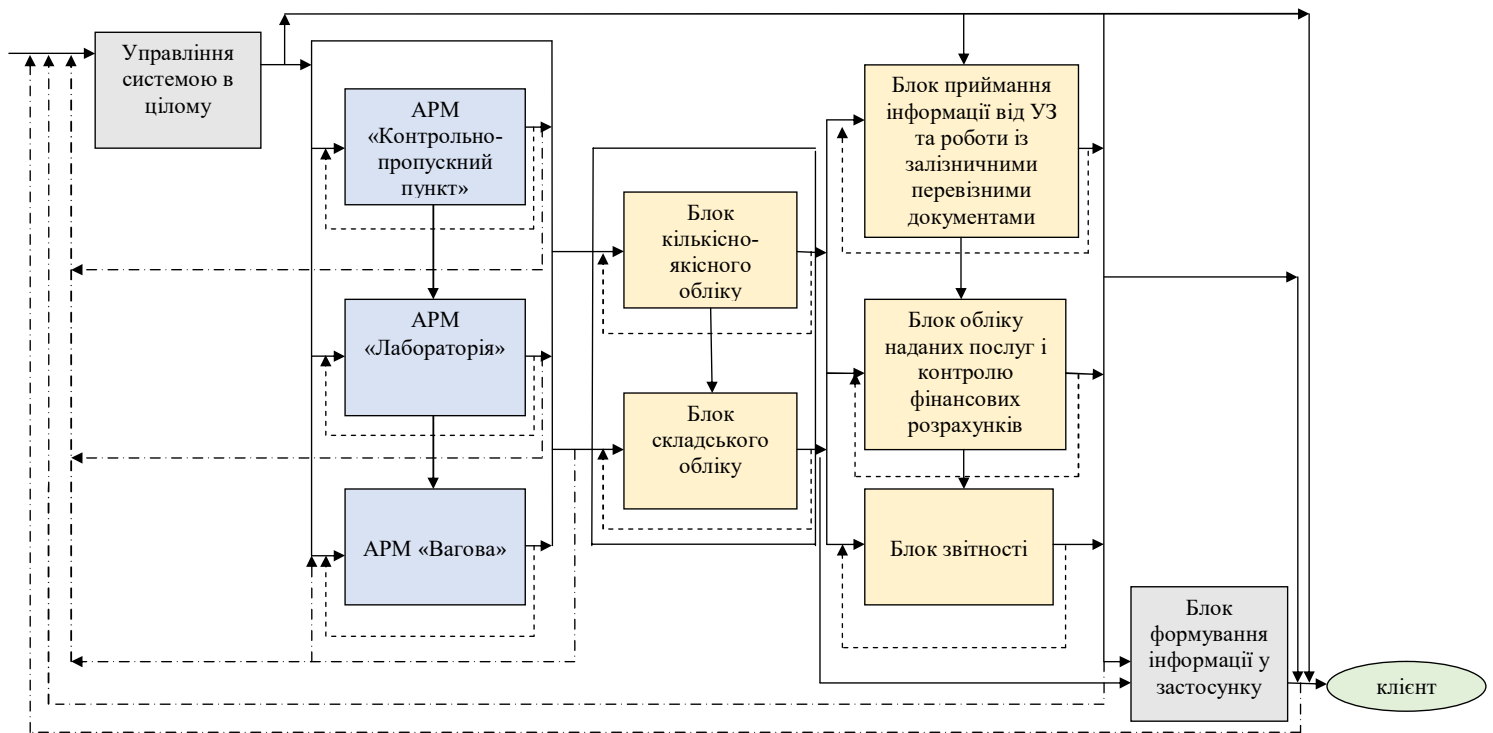
Термінали збирають партії відразу багатьох клієнтів на своїх складах. Одні машини розвантажуються в склад, а інші – прямим варіантом на судно. Мало того, виникають моменти, коли в машинах або на складах накопичені або збираються партії, а тут підходить судно і потрібно терміново все зерно вантажити на нього, замість складу. Або судно взагалі іншого клієнта і потрібно робити “переадресацію зерна”. Швидко отримувати повний пакет бухгалтерських і судових документів для самого терміналу і його контрагентів.

Організація такої роботи вимагає правильно організованої та автоматизованої системи управління та обліку.

Розглянемо варіант запровадження автоматизованої системи управління на терміналі, що спеціалізується на перевалці зернових, оскільки саме зерно становить основну частку перевалки у портах великої Одеси.

Система автоматизації терміналу охоплює всі елементи бізнес-процесу та складається з таких підсистем:

- АРМ «Контрольно-пропускний пункт»
- АРМ «Лабораторія»
- АРМ «Вагова»
- Блок кількісно-якісного обліку



АРМ*-автономне робоче місце

Рис. 2.14. Логічна схема управління підсистемами автоматизації логістичного терміналу

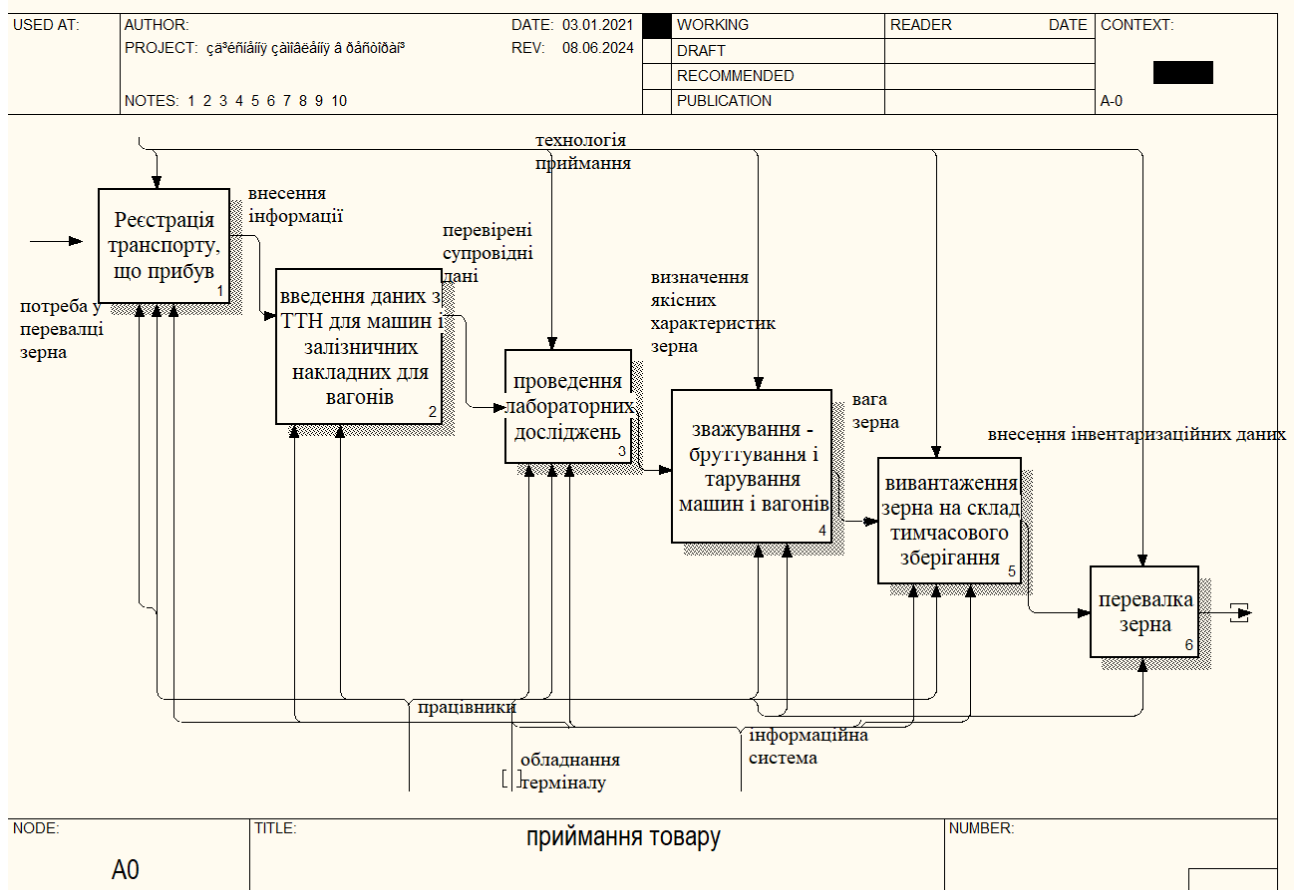


Рис. 2.15. Модель процесу перевалки зерна через логістичний термінал у нотації IDF0.

- Блок складського обліку.
- Блок приймання інформації від УЗ та роботи із залізничними перевізними документами.
- Блок обліку наданих послуг і контролю фінансових розрахунків.
- Блок звітності.
- Мобільні застосунки для співробітників (облік у складах, розкредитування та огляд вагонів і ЗПП, логістів, інформація для керівників тощо).

Логічна схема управління підсистемами автоматизації логістичного терміналу наведено на рис.2.14. На ній представлено підсистеми управління логістичним терміналом та взаємозв'язки між ними. Відображено, яким чином

рухається інформація від складових та забезпечується зворотній зв'язок у процесі реалізації функцій системи управління.

Далі, детально дослідимо процес проходження зерна через термінал. Для цього скористаємося нотацією моделювання бізнес-процесів IDEF0.

Моделювання бізнес-процесів у нотації IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) дозволяє створювати структуровані та логічно організовані моделі, що допомагає у ясному визначенні функцій та їх взаємозв'язків. Нотація IDEF0 забезпечує наочне зображення функцій та потоків інформації, матеріалів чи енергії між ними. Це спрощує розуміння процесів та їх оптимізацію.

Таким чином, за результатами моделювання бізнес-процесу перевалки зерна через логістичний термінал було досліджено операції процесу:

1. реєстрація транспорту, що прибув;
2. введення даних з ТТН для машин і залізничних накладних для вагонів в автоматичному і ручному режимі;
3. проведення лабораторних аналізів;
4. зважування - бруттування і тарування машин і вагонів;
5. вивантаження зерна на склад тимчасового зберігання;
6. перевалка зерна.

Можемо зазначити, що автоматизація торкається всіх операцій процесу, що пов'язані з прийманням та обробкою машин і вагонів.

На рис. 2.16. зазначено інформаційні запити користувачів системи при проходження вантажу через термінал.

Для оцінки термінів впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу побудуємо графік Ганта. Для цього визначимо основні операції процесу : прийняття рішення щодо необхідності впровадження автоматизованої системи, встановлення апаратного забезпечення в терміналі, інсталяція програмних компонентів системи, конфігурація (налаштування) системи у відповідності до вимог,

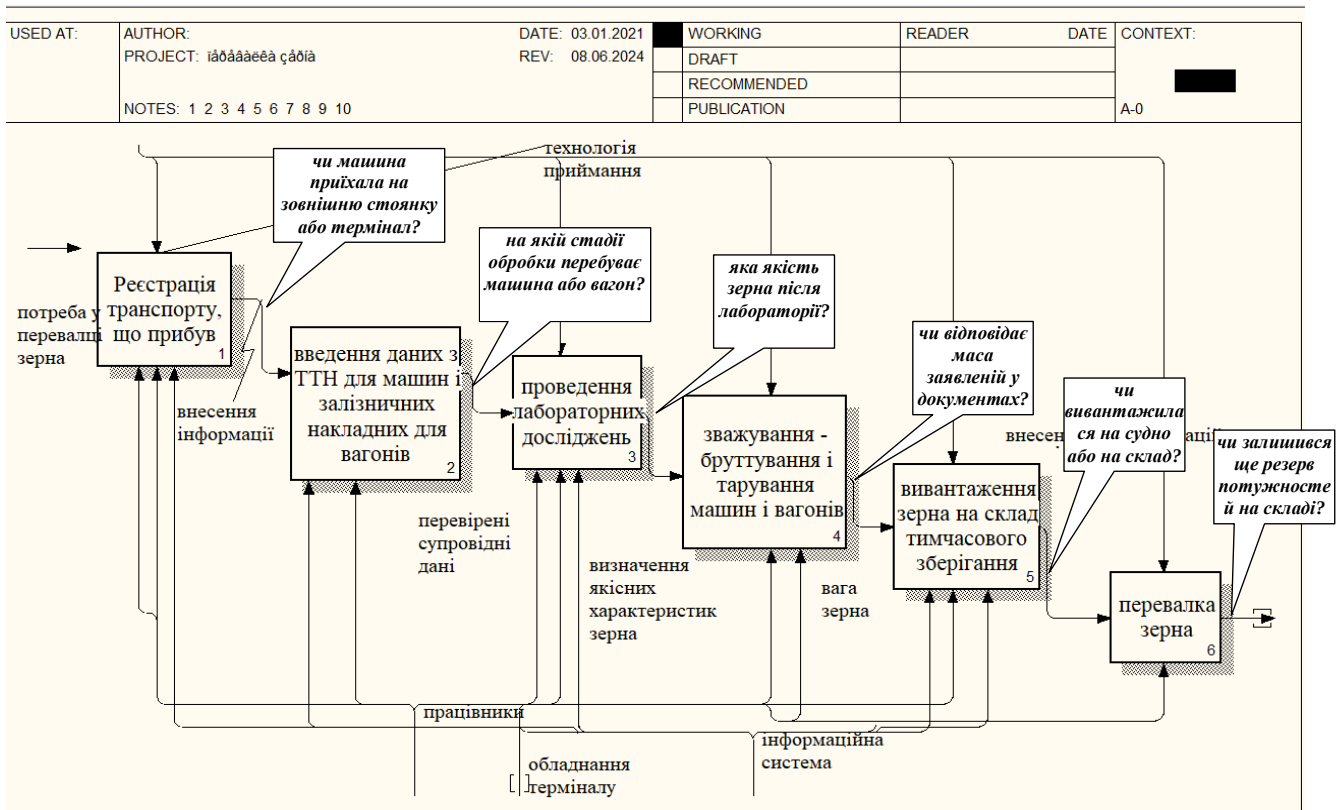


Рис. 2.16. Модель процесу перевалки зерна через логістичний термінал у нотації IDF0 (з зазначенням інформаційних запитів)

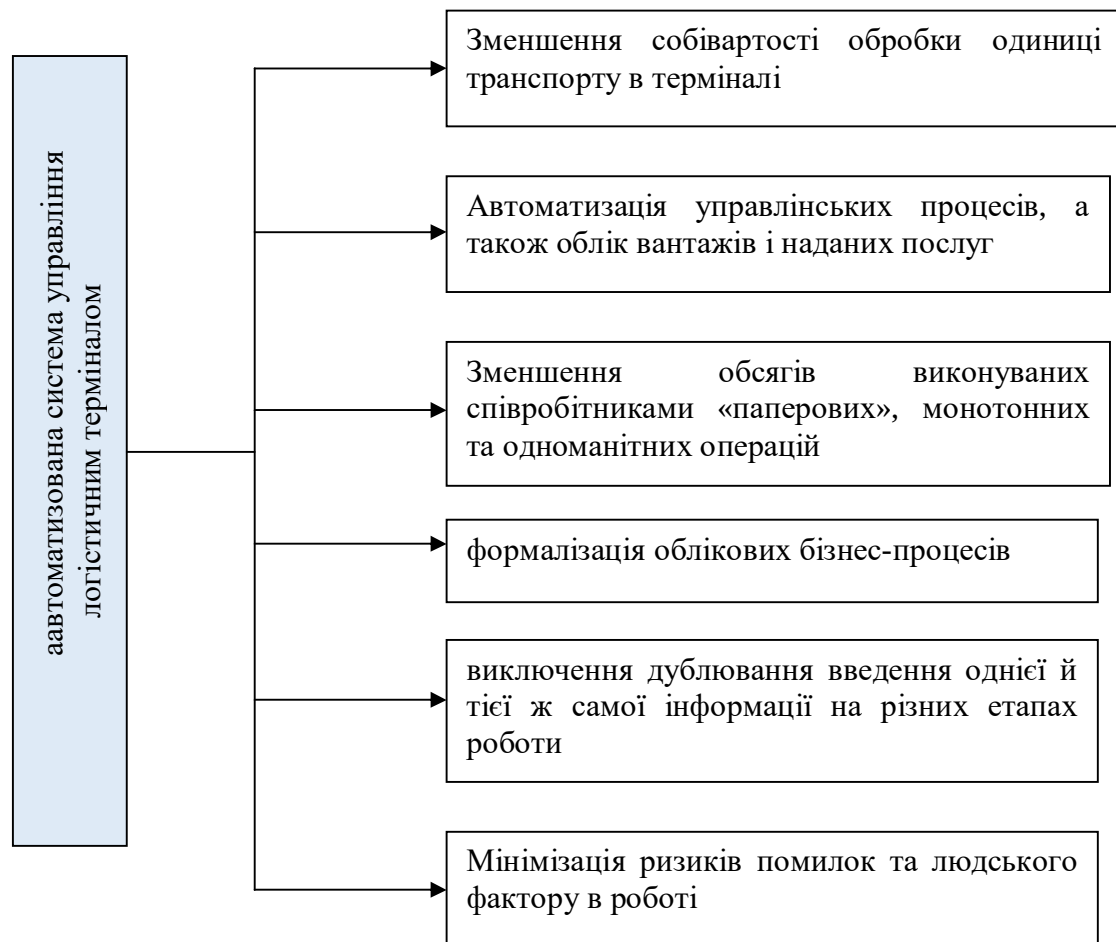


Рис. 2.17. Очікуваний ефект від впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу

налаштування сумісності нової системи з існуючими інформаційними та управлінськими системами, проведення тестів для перевірки правильної роботи інтегрованої системи, запуск системи в тестовому режимі для виявлення можливих проблем, усунення виявлених недоліків та оптимізація роботи системи, офіційний запуск автоматизованої системи в робочий режим.

Вихідні данні для побудови графіка Ганта наведені в табл. 2.16. Графік Ганта зображений у табл. 2.17.

Таблиця 2.16

Вихідна інформація для побудови графіка Ганта проекту впровадження

Назва операції	Позначення	Найближча попередня операція	Тривалість, діб
----------------	------------	------------------------------	-----------------

Прийняття рішення щодо необхідності впровадження автоматизованої системи	A	-	3
Встановлення апаратного забезпечення в терміналі	B	A	7
Інсталяція програмних компонентів системи	C	B	5
Конфігурація (налаштування) системи у відповідності до вимог	D	B	10
Налаштування сумісності нової системи з існуючими інформаційними та управлінськими системами	E	C,D	3
Проведення тестів для перевірки правильної роботи інтегрованої системи	F	E	1
Запуск системи в тестовому режимі для виявлення можливих проблем	G	F	1
Усунення виявлених недоліків та оптимізація роботи системи.	H	E,G	3
Офіційний запуск автоматизованої системи в робочий режим	I	H	1

Таким чином, повний цикл впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу складе 34 дні.

Проведемо розрахунок витрат на впровадження автоматизованої системи управління у рамках одного терміналу.

Таблиця 2.18

Вартість впровадження автоматизованої системи управління логістичним терміналом

Вид	Вартість ліцензії всього, грн..
Сервісна ліцензія	96,450
Ліцензія користувача	24,860
Навчання персоналу	8,400
Технічна підтримка	12,560
Всього	142,270

Вартість впровадження системи становитиме» 142,270 тис.грн.

Впровадження системи дозволяє знизити трудомісткість роботи персоналу на 8%, тоді прогнозоване зростання продуктивності праці відповідного відділу логістичного терміналу складе :

Таблиця 2.17

Графік Ганта проекту впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу

[illegible]

$$\Delta W = \frac{m}{100 - m} * 100\% = \frac{8}{100 - 8} * 100\% = 8,7\%$$

де m – зниження трудомісткості роботи персоналу, %.

Можна спрогнозувати відносну економію чисельності персоналу, яка складе:

$$E_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{баз}} * \left(1 + \frac{\Delta W}{100\%}\right) - \text{Ч}_{\text{баз}} = 22 * \left(1 + \frac{8,7}{100\%}\right) - 22 = 2 \text{ особи}$$

де $\text{Ч}_{\text{баз}}$ - чисельність робітників до впровадження нової системи, чол.

Прогнозована економія з основної заробітної плати складе:

$$E_{\text{зп}} = E_{\text{ч}} * \text{З}_{\text{п}} = 2 * (18,00 * 12) = 216,00 \text{ тис. грн.}$$

де $\text{З}_{\text{п}}$ – середньомісячна заробітна плата 1 працюючого підприємства, грн.

Прогнозована економія по додатковій заробітній платі складе:

$$E_{\text{дод}} = E_{\text{зп}} * 15\% = 216,00 * 15\% = 32,400 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економія ЄСВ} = (216,00 + 32,400) * 0,22 = 54,648$$

Загальна прогнозована річна економія по оплаті праці:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{зп}} + E_{\text{дод}} + E_{\text{єсв}} = 216,00 + 32,400 + 54,633 = 304,633 \text{ грн.}$$

У таблиці 2.22 представлена очікувана економічна ефективність впровадження рекомендацій та розроблених заходів.

Таблиця 2.19

Очікуваний економічний ефект від впровадження змін на підприємстві

№ п	Показник	Формула	Зміст	Розрахунок
1	Прогнозоване зростання продуктивності праці	$\Delta W = \frac{m}{100 - m} * 100\%$	На скільки відсотків зросте продуктивність праці	$\frac{8}{100 - 8} * 100\% = 8,7\%$
2	Відносна економія чисельності робітників	$E_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{баз}} * \left(1 + \frac{\Delta W}{100\%}\right) - \text{Ч}_{\text{баз}}$	Зменшення кількості робітників після змін	$22 * \left(1 + \frac{8,7}{100\%}\right) - 22 = 2 \text{ особи}$
3	Економія з основної з/п (ЄСВ)	$E_{\text{зп}} = E_{\text{ч}} * \text{З}_{\text{п}}$	На скільки зменшиться загальна з/п на підприємстві	$2 * (18,00 * 12) = 216,00$
4	Економія по додатковій з/п	$E_{\text{дод}} = E_{\text{зп}} * 15\%$	На скільки зменшиться додаткова з/п на	$216,00 * 15\% = 32,400$

№ I	Показник	Формула	Зміст	Розрахунок
			підприємстві	
	Економія ЄСВ	$E_{\text{ЄСВ}} = E_{\text{фзп}} * 22\%$	На скільки зменшаться відрахування ЄСВ	$(216,00 + 32,400) * 0,22 = 54,648$
5	Прогнозована річна економія по оплаті праці	$E_{\text{заг}} = E_{\text{зн}} + E_{\text{оод}}$	Річна економія підприємства за рахунок зменшення оплати праці	$144 + 14,4 = 158,4$ тис. грн.

Прибуток від впровадження заходів становитиме: економія в результаті скорочення трудовитрат

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів з автоматизації процесів. Розрахуємо коефіцієнт покриття витрат та окупності витрат за проектом. Коефіцієнт покриття є оберненим показником до коефіцієнта окупності та характеризує величину, на яку дохід покриває понесені витрати.

Коефіцієнт окупності витрат від впровадження заходів з автоматизації процесу = $142,270 / 162,363 = 0,88$

Коефіцієнт покриття витрат = $162,363 / 142,270 = 1,14$

Таблиця 2.20

Оцінювання впливу заходів з автоматизації процесу «видачі кредиту» у АТ "ОТП БАНК"

№	Показник	Значення
1	Економія від впровадження заходів, тис. грн.	304,633
2	Вартість програми заходів, тис. грн.	142,270
3	Прибуток за вирахуванням витрат на заходи, тис. грн.	162,363
4	Коефіцієнт окупності витрат	0,88
5	Коефіцієнт покриття витрат	1,14

На основі приведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи з автоматизації процесу є економічно обґрунтованими, доцільними та ефективними. 1 грн. витрачена на реалізацію заходів, дозволить отримати 1,14 грн. додаткового прибутку.

ВИСНОВКИ

1. Було встановлено, що Державне підприємство Адміністрація морських портів (АМПУ) є ключовою ланкою у системі морської транспортної інфраструктури країни. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійного функціонування та розвитку українських морських портів, сприяючи інтеграції України в глобальні логістичні ланцюги та міжнародну економіку. Завдяки сучасним управлінським методам та активній інвестиційній діяльності, АМПУ прагне до створення ефективної, конкурентоспроможної та екологічно стійкої портової інфраструктури, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам.

2. За результати аналізу, було встановлено, що обсяги вантажообігу морських портів України у 2023 р. не були однорідними протягом 2023 року. Зниження обсягів можемо спостерігати протягом липня – вересня 2023 р. Це відбулося у результаті призупинення зернової ініціативи. Проте уже у жовтні відбулося відновлення обсягів експорту. При цьому важливо звернути увагу на відновлення експорту через порти великої Одеси інших вантажів, окрім аграрної продукції

3. Фактичний обсяг освоєних капітальних інвестицій звітного періоду складає 88 095 тис грн, що становить 33 запланованого обсягу. Невиконання планових показників відбулося у зв'язку з продовженням воєнного стану на території України через збройну агресію російської федерації, призупиненням на певний період дії Зернової угоди, що призвело до режиму зменшення витрат та фінансування витрат, необхідних для здійснення функцій ДП «АМПУ» відповідно до Закону України «Про морські порти України»

4. За результатами оцінювання рівня інноваційного розвитку було встановлено ряд недоліків, що негативно впливають на рівень інноваційного розвитку досліджуваного підприємства. А саме, незадовільний стан із впровадженням концепції смарт-порт (новітніх технологій, що сприяють автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів морських

терміналів), що через високу чутливість судноплавних компаній або судновласників до процедури оформлення суден і вантажів є вкрай важливим напрямом. Враховуючи зниження показників прибутковості діяльності підприємства, вжиття заходів з покращення процесів на підприємстві та підвищення задоволеності клієнтів є нагальною необхідністю.

5. На основі проведених розрахунків обґрунтовано, що доцільним буде реалізувати проект з автоматизації перевантажувальних процесів морських терміналів. У рамках кластеризації це має охоплювати залізничний, автомобільний та морський транспорт.

6. Для оцінки термінів впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу побудуємо графік Ганта. Встановлено, що повний цикл впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу складе 34 дні.

7. На основі приведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи з автоматизації процесу є економічно обґрунтованими, доцільними та ефективними. 1 грн. витрачена на реалізацію заходів, дозволить отримати 1,14 грн. додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schumpeter, J. A. (2003). **Capitalism, Socialism and Democracy**. Routledge.
2. Гринько, Т. В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг [Текст] / Т. В. Гринько // Держава та регіони. Сер. : економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 106–109.
3. Dabrowska A. Innovations in services and consumers' competences [Text] / A. Dąbrowska // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій.. – 2014. – Том 22, Випуск 3. – С. 3-10.
4. Павлов В. І. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація : монографія / В. І. Павлов, Ю. М. Корецький. – Луцьк : Надстир'я, 2004. – 244 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
6. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 263 с.
7. Шевченко А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємств : монографія / А. В. Шевченко. – К. : НАУ, 2007. – 144 с.
8. Коюда В. О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : монографія / Коюда В. О., Лисенко Л. А. – Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ВД "ІНЖЕК", 2010. – 224 с.
9. Корченко Д. Напрямки розвитку морегосподарського комплексу України в контексті європейської інтеграції. Морські дослідження Дунайського регіону: молодь, наука, інновації – 2023 : матеріали дистанц. V Регіон. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіт. м. Ізмаїл, 23 берез. 2023 р. Ізмаїл: Видавництво Дунайського інституту водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, 2023. С. 28-33.

10. Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера. *Українські залізниці*. 2017. №9. С. 22–26.
11. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020 .176 с.
12. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 7. С. 120–123
13. Завербний А. С., Двуліт З. П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. Київ, 2022: веб-сайт URL
14. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнесінформ*. 2022. № 4. С. 91–97.
15. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 284 с.
16. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
17. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
18. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
19. Колочева В.В. Стійкий розвиток підприємств на основі процесного походу/В.В. Колочева, В.А. Титова / / Вісник науки. - 2010. - № 7. - С. 20-25.
20. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник . Львів : НУ «Львівська політехніка» ; «ІнтелектЗахід», 2018. 456 с.

21. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. .260 с.
22. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2022. 351 с.
23. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків: ХНЕУ, 2018. с.292
24. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2018.№3.С.18-21.
25. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125
26. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
27. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
28. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
29. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
30. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
31. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
32. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127

33. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
34. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
35. Мандра В.В. Модернізація процесів управління морським торговельним портом: методологія, моделі та методи : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 266 с.
36. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_57
37. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.
38. Основні принципи логістики. Класифікація методів і моделей логістики. Логістика та управління ланцюгами поставок: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/41378/logistika/osnovni_printsipi_logistiki_klasifikatsiya_metodi_v_modeley_logistiki (дата звернення: 03.07.2022).
39. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ: навч. посіб. Лівів: Аврора, 2022. 127с.
40. Поліщук І. І. Транспортна логістика як складова логістичної системи та її основні проблеми. *Молодий вчений*. 2020. № 22. С. 832-835.
41. Перебийніс, В.І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 207с.
42. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит: монографія. Тернопіль: 2017. 202 с.

43. Проект «Концепції переходу України до сталого розвитку» [Електронний ресурс] // Портал : Міністерства освіти і науки України – Режим доступу \
44. Смиричинський В. В. Логістика: навч.-метод. посібник. Харків: ХНЕУ, 2018. 268 с.
45. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
46. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
47. Удалов А. А. Удосконалення методики аналізу матеріально-виробничих запасів у комерційних організаціях: підручник. Харків: 2013, 154с.
48. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
49. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppcu_2019_1_15
50. Фостолович В. А. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Фостолович, О. О. Сімаков // Економіка та держава. - 2019. - № 10. - С. 36-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_10_8
51. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7
52. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. Львів: 2014, 244 с
53. Шкварчук Л. О. Внутрішньокорпоративні фінансові потоки у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка".

Серія : Проблеми економіки та управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

54. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2019_24_6_19

55. Якименко Н. В. Логістичні центри як організаційна основа нових форм взаємодії: монографія. Харків: 2018, 160 с.

56. Яценко Т. О. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Яценко, Л. А. Свистун. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59

57. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

58. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

ДОДАТКИ

Додаток Б



Рис. Б1. АРМ «Контрольно-пропускний пункт»



Рис. Б2. АРМ «Лабораторія»

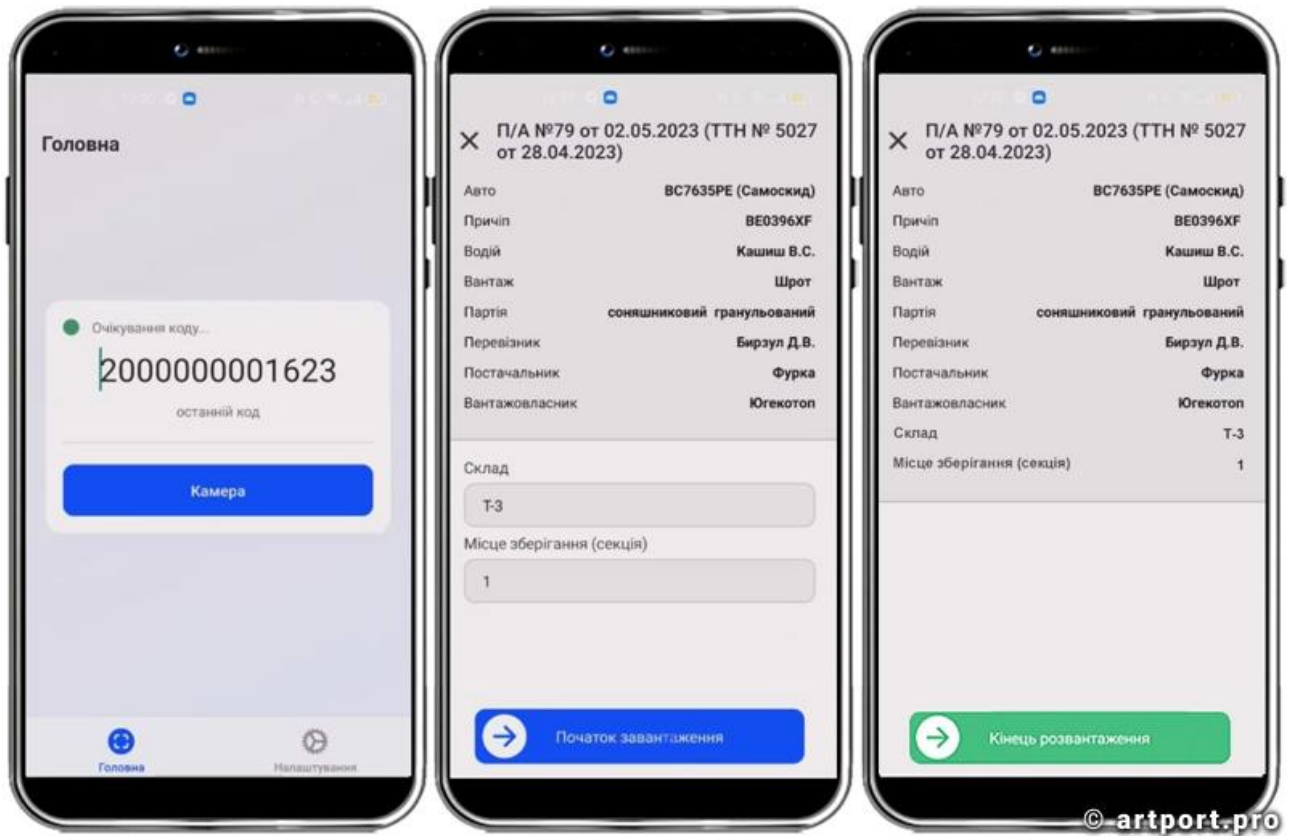


Рис. Б3. Блок формування інформації у застосунку