

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

« ____ » _____ 2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2-го курсу, групи ЕПРзм-19

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Останко О.Е.

(підпис)

Керівник: професор кафедри ЕПР, д.е.н., доц. Кравченко С.І.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Панченко Г.С.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕПР
_____ /В.М. Хобта/
«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Останка Олексія Едуардовича

1. Тема роботи: «Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства», керівник роботи д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Кравченко С.І. затверджені наказом по університету від «12» лютого 2021 р. № 80.
2. Строк подання студентом роботи – «11» травня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність підприємств, нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - загальнотеоретичні основи стратегічного управління нововведеннями на підприємстві;
 - інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства;
 - рекомендації щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 17 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I - III	Кравченко С.І., проф. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Кравченко С.І., проф. кафедри ЕПР	—	

7. Дата видачі завдання – «01» лютого 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ стратегічного управління нововведеннями на підприємстві	до 28.02.21 р.	
2	Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства	до 26.03.21 р.	
3	Розробка рекомендацій щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства	до 16.04.21 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 30.04.21 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 11.05.21 р.	

Студент _____ О.Е. Останко
(підпис)

Керівник роботи _____ д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР С.І. Кравченко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Останко О.Е. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У роботі досліджено загальнотеоретичні основи стратегічного управління нововведеннями підприємства: уточнено сутність стратегічного управління в ринкових умовах господарювання; охарактеризовано інноваційну діяльність як об'єкта управління; визначено особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Розроблено рекомендації щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства: визначено методику формування портфелю стратегій інноваційного розвитку підприємства, яка базується на технології проблемного типу прийняття управлінських рішень з урахуванням етапів процесу підготовки та прийняття рішень, що дозволяє вибрати портфель стратегії підприємства в залежності від його фази життєвого циклу та рівня управління; надані рекомендації щодо оцінювання ефективності стратегічного управління нововведеннями підприємства.

Ключові слова: інновація, стратегія, економічне обґрунтування, показник, фінансування, тривалість, програма.

Список публікацій здобувача:

1. Останко О.Е. Характеристика підходів до визначення сутності інновацій. *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*: матеріали Всеукр. наук. конф. (м. Покровськ, 24 березня 2021 р.). Покровськ: ДонНТУ, 2021. С. 35-41.

SUMMARY

Ostanko O. Strategic management of enterprise innovative activity / Graduation qualifying work for obtaining an educational degree "Master" in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges" (specialization "Enterprise Economics"). - SHEE DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The general theoretical bases of strategic management of innovations of the enterprise are investigated in the work: the essence of strategic management in market conditions of management is revealed; the content of innovation activity as an object of management is determined; features of strategic management of the enterprise' innovative activity are characterized. The information-analytical support of strategic management of the enterprise innovative activity is investigated.

Recommendations for strategic management of the enterprise innovative activity have been developed: the technique for forming a portfolio of strategies of the enterprise innovative development, based on a problem-type technology for making management decisions, taking into account the stages of the preparation and decision-making process, allows you to choose a portfolio of enterprise strategies depending on its life cycle phase and management level; recommendations for evaluating the effectiveness of strategic management of enterprise innovations are given.

Keywords: innovation, strategy, economic substantiation, indicator, financing, duration, program.

List of applicant's publications:

1. Ostanko O. Characteristics of approaches to defining the essence of innovation. *Actual Problems of Modern Economics and Entrepreneurship: Materials of the All-Ukrainian Scientific Conference* (Pokrovsk, March 24, 2021). Pokrovsk: DonNTU, 2021. P. 35-41.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ.....	8
1.1 Уточнення сутності стратегічного управління в ринкових умовах господарювання	8
1.2 Характеристика інноваційної діяльності як об'єкту управління	14
1.3 Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю	24
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1 Аналіз фінансових результатів діяльності та рентабельності підприємства	39
2.2 Оцінка виробництва, реалізації та собівартості продукції підприємства	47
2.3 Характеристика використання основних фондів підприємства	55
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1 Формування портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства	62
3.2 Оцінювання ефективності стратегічного управління нововведеннями	71
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТОК А. Довідка про впровадження науково-методичних розробок	91
ДОДАТОК Б. Інформація про участь у конференції	92
ДОДАТОК В. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи	93

ВСТУП

В сучасних швидкоплинних умовах економічної ситуації, наростання глобалізації, злиття економічних і політичних інтересів, без інноваційної діяльності підприємству вижити неможливо. Абсолютно будь-яке підприємство зіштовхується з необхідністю тою чи іншою мірою модернізувати виробничу систему, шукати нові можливості для поліпшення своєї продукції, впровадження інновацій, займатися конкурентною боротьбою, розробляти стратегію свого розвитку. Таким чином, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є дуже актуальними для сучасного підприємства.

Стратегічне управління, безсумнівно, є однією з важливих складових системи інноваційного менеджменту, оскільки вона спрямована на розв'язання проблем у сфері планування і реалізації довгострокових інноваційних проектів. При цьому дані інноваційні проекти за своїм змістом орієнтовані на істотні, якісні зміни у виробничо-комерційної діяльності підприємства. Необхідність розвитку відповідного теоретично-методичного забезпечення цих наукових завдань зумовила вибір теми дослідження й обумовила його актуальність.

Мета роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних основ та розробці методичних підходів і практичних рекомендацій з вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Для досягнення мети необхідним є послідовне вирішення наступних завдань:

- уточнення сутності та визначення ролі стратегічного управління в ринкових умовах господарювання;
- характеристика інноваційної діяльності підприємства як об'єкту управління;
- визначення особливостей стратегічного управління інноваційною діяльністю;
- аналіз фінансових результатів діяльності та рентабельності

підприємства;

- оцінка виробництва, реалізації та собівартості продукції підприємства;
- характеристика використання основних фондів підприємства;
- формування портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства;
- удосконалення процедури оцінювання ефективності стратегічного управління нововведеннями в реальному секторі економіки України.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління нововведеннями в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні та практичні питання щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, інноватики, менеджменту, основні закони філософії, а також наукові праці вітчизняних та закордонних учених, які розкривають основні положення стратегічного управління нововведеннями суб'єкта господарювання.

У процесі дослідження використовувались методи аналізу й синтезу з метою уточнення сутності інновацій, методи системного підходу, діалектичний метод, методи абстракції та порівнянь, економіко-математичного моделювання, тощо.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 90 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 рисунків, 23 таблиці, 70 джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ

1.1 Уточнення сутності стратегічного управління в ринкових умовах господарювання

Багато вчених, застосовуючи термін "стратегічне планування", мають на увазі стратегічний менеджмент. Л.Т. Перрі, Р. Скотт і Н. Смолвуд [57] пояснили вживання ними цього терміна як найбільше широко застосовуваного в промисловості. У середовищі вчених для відбиття розумінь частіше вживається "стратегічний менеджмент". Під гаслом стратегічного менеджменту існують кілька шкіл стратегічної думки, включаючи політичну школу Гарварда, школу конкурентних сил М. Портера й школу стратегічного планування. Загальним у всіх трьох школах є спадний (зверху вниз), метод прямого підходу до стратегічного мислення. "Коли використовується термін "стратегічне планування", мається на увазі будь-який стратегічний процес із цими трьома характеристиками" [57].

Пояснюючи суть стратегічного управління, І. Ансофф стверджує, що стратегічне планування повинне застосовуватися в комплексі із плануванням можливостей керівництва й управління загальним процесом стратегічних змін – тільки тоді забезпечується його ефективність. У сукупності ці три тісно пов'язаних між собою процеси автор називає стратегічним менеджментом (або управлінням). І. Ансофф так визначив зміст даного поняття: діяльність по стратегічному управлінню – це процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й погрозами зовнішнього оточення, у якому воно функціонує [1, 2, 7, 45].

Область стратегічних рішень велика: вибір напрямків діяльності, пріоритету ресурсів, головних довгострокових партнерів, організаційної

форми партнерства, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін і погроз зовнішнього середовища, конкурентної, інноваційної й антикризової політики. Стратегічний характер здобувають застосування ресурсів, їхня логістика (потoki, розподіл, зберігання, доставлення), функції структурних ланок, ділові процеси й проекти. Важливо бачити довгостроковий розвиток як самої виробничо-господарської системи підприємства в цілому, так і кожного її елемента [3].

Відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування, крім того, що вони пов'язані із процесом реалізації стратегії, визначаються ще декількома важливими факторами [14, 33]:

1. Інформаційне наповнення – у стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни й, отже, зменшується інформаційне наповнення системи управління. Це веде до розвитку більше чутливих систем інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем;

2. Поява стратегічних несподіванок, що змушує приймати стратегічні рішення поза циклами планування, тобто стратегічний менеджмент характеризується швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища;

3. Реакція стратегічного менеджменту на зовнішні зміни є двоїстою: довгострокова й оперативної одночасно; довгострокова реакція закладається в стратегічні плани, оперативна – реалізується поза плановим циклом у реальному режимі часу;

4. У стратегічному менеджменті зовнішнє середовище не розглядається як щось дане й незмінне, до чого підприємство повинне адаптуватися, скоріше розглядаються способи й стратегії зміни зовнішнього оточення;

5. Стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто припускає складання бюджетів, використання екстраполяції для оцінювання відносно стабільних факторів, застосування

елементів стратегічного планування, а також удосконалення, необхідні для адаптації стратегічних рішень, здійснюваних у реальному масштабі часу.

Часто стратегічне управління (стратегічний менеджмент) називають ринковим стратегічним управлінням (strategic market management), що означає, що стратегічні рішення повинні більшою мірою враховувати розвиток ринку й зовнішнього оточення, ніж внутрішні фактори.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стратегічне управління – поняття більше об'ємне, ніж стратегічне планування, що охоплює як керівництво внутрішніми процесами підприємства, так і моделювання поведінки підприємства в різних умовах зовнішнього середовища.

Для розуміння змісту категорії стратегічного менеджменту представляється необхідним проаналізувати підходи до визначення даного процесу, що існують у закордонній і вітчизняній літературі.

Дж. Б. Куїнн визначає стратегічний менеджмент як процес поєднання розрізнених частин формального стратегічного аналізу; по його судженнях, реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій у єдиний спільний процес для створення нового, широкого розуміння необхідних дій [36,56].

Д. Хассі [52] формулює сутність стратегічного менеджменту як процесу управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства і її перетворенням у життя.

С. Серто й П. Пітер [57] під стратегічним менеджментом розуміють тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, націлений на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення.

На думку А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда [48] і К. Боумена [4], стратегічний менеджмент – це діяльність щодо стратегічного управління, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства й з підтримкою ряду взаємин між підприємством і оточенням, які дозволяють йому досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися

сприйнятливим до зовнішніх вимог. З ростом рівня нестабільності умов підприємницької діяльності зростає потреба підприємства в орієнтації на стратегічне управління. З таким визначенням перекликається розуміння процесу стратегічного менеджменту російськими вченими [24,41,42].

Визначення стратегічного управління звучить як "технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища і їхньої невизначеності в часі" [22, 23].

С.А. Попов [42] розуміє стратегічне управління як "підсистему менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації й контролінгу стратегії організації".

Стратегічний менеджмент із погляду М.М. Треньова [49] – є управління потенціалом підприємства, тобто управління здатністю до виконання яких-небудь дій або досягненню яких-небудь цілей.

Філософське розуміння у своє визначення вкладає В.С. Соловйов [44]: стратегічне управління – це певна філософія або ідеологія динаміки соціально організованої системи життєдіяльності суспільства в соціумі, намічуваної у формі стратегічної політики. В.С. Соловйову належить також тлумачення стратегічного управління як підсистеми управління, призначеної для визначення стратегічних напрямків зміни соціально організованих систем (СОС) різних рівнів і типів, класів і видів, що включає у свій склад наступні класи управлінської діяльності:

- 1) аналіз динаміки внутрішніх складових СОС;
- 2) аналіз і прогноз динаміки зовнішньої ситуації;
- 3) визначення цілей СОС;
- 4) проблематизація, сценування й розробка стратегічних програм варіантів зміни СОС;
- 5) розробка проектів реалізації стратегічних програм варіантів зміни СОС;
- 6) розробка планів реалізації проектів;
- 7) техніко-економічне обґрунтування стратегічних рішень.

О.І. Захаров [26], В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань [39], З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [54] визначають стратегічне управління як реалізацію концепції, у якій поєднуються цільові й інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючим потенціалом підприємства й приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації стратегії.

Стратегічний менеджмент, на думку О.Е. Воронкової [11], являє собою комплекс розумових, вольових і формалізованих дій, що забезпечують визначення цілей підприємства й механізмів їхнього досягнення.

М.В. Володькіна [10] характеризує стратегічне управління як багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку й реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішнім середовищі.

Таким чином, узагальнюючи наведені вище визначення, можна зробити висновок про те, що закордонні й вітчизняні вчені описують стратегічний менеджмент як процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою й реалізацією стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей відповідно до змін зовнішнього середовища.

Необхідно акцентувати, що напрямок розвитку діяльності підприємства залежить від рівня розвитку внутрішніх ресурсів (потенціалу, здатностей підприємства до досягнення стратегічних цілей), так само як і від наявності потенційних і реальних можливостей і погроз зовнішнього оточення підприємства.

Відповідно до такого принципу представляється можливим сформулювати визначення стратегічного управління, що підкреслює спрямованість управління підприємством на розвиток внутрішнього потенціалу одночасно з необхідністю безперервного аналізу динаміки факторів зовнішнього середовища діяльності.

Стратегічне управління є концепція розробки підсистеми управління підприємством у реальному часі й у перспективі, що забезпечує ефективний

розвиток і раціональне використання потенціалу підприємства за умови своєчасного й адекватного реагування на впливи зовнішнього середовища [47].

Учені, економісти й дослідники, що працюють в області стратегічного управління [1,2,7,11,13,14,28-30], практично одноголосно виділяють п'ять основних етапів у процесі стратегічного управління (рис. 1.1):

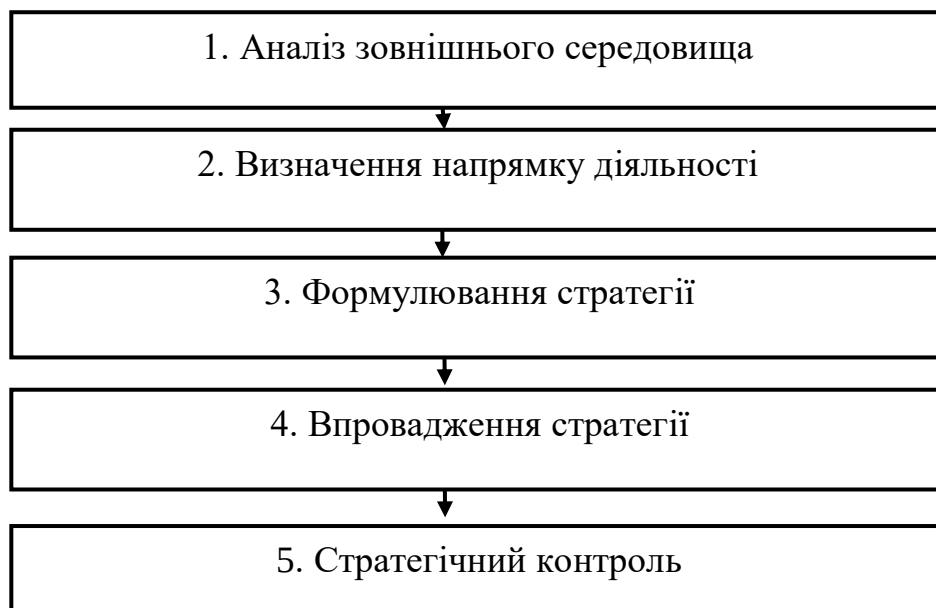


Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу стратегічного управління

Охарактеризуємо детальніше вищезазначені етапи. Аналіз зовнішнього середовища (environmental analysis) рекомендується проводити в декількох напрямках, щоб одержати більшу кількість інформації для вибору сфери діяльності підприємства.

Метою аналізу зовнішнього середовища є ідентифікування сил, слабостей, можливостей і погроз, які можуть вплинути на процес досягнення підприємством намічених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється на таких рівнях, як [57]: загальний аналіз (аналіз макрооточення) і операційний аналіз (аналіз безпосереднього оточення).

Загальний аналіз (general environmental analysis) включає аналіз таких складових, як соціальний компонент, економічний, технологічний, етичний і нормативно-правовий компоненти.

Операційний аналіз (operational environmental analysis) іноді називають аналізом конкурентного середовища, або конкурентного оточення підприємства, тобто безпосереднього середовища функціонування. Аналізу підлягають такі складові, як рівень праці, споживачі (покупці, клієнти), конкуренти, постачальники.

Стратегічне управління характеризує зовнішнє середовище підприємства такими параметрами, як складність, взаємозв'язком факторів, рухливістю й невизначеністю. Тому в рамках аналізу зовнішнього середовища підприємство повинне визначити рівень звичності, допустимості змін у зовнішнім середовищі, темп змін, що відбуваються, їхню передбачуваність і граничне (критичне) значення показників, що перешкоджають нормальному функціонуванню підприємства.

1.2 Характеристика інноваційної діяльності як об'єкту управління

У сучасному світі однією з основних передумов сталого соціально-економічного розвитку території є можливість її суб'єктів підприємництва втілювати у виробничій діяльності передові технології та продукти, які створюються в ході інноваційної діяльності.

На роль інновацій в економічному розвитку одним з перших звернув увагу Н.Д. Кондратьєв. Він безпосередньо не займався питаннями розвитку інноваційної діяльності, проте дослідження ним великих циклів кон'юнктури (довгих хвиль) ініціювало розгляд причин цих циклів і їх тривалості, в якості найбільш важливою з яких були названі інновації. Ідеї Н.Д. Кондратьєва були використані австрійським економістом Й. Шумпетером [58]. Розвиваючи думки про те, що динаміка економічної структури суспільства чутливо реагує на базові нововведення, що тягнуть за собою реалізацію

вторинних, модернізують, соціально-економічних нововведень, Й. Шумпетер побачив у них можливості для швидкого подолання економічних спадів шляхом активізації радикальних технологічних змін [59].

Можна зробити висновок, що Й. Шумпетер, є родоначальником теорії розвитку інноваційної діяльності в сучасному її трактуванні, оскільки в першій половині XX століття їм було сформульовано поняття «інновація».

Подальший розвиток теорія інноваційної діяльності отримала в працях вітчизняних і закордонних дослідників: Айкена М., Барнетта Х.Г., Белла У., Данкана Р., Друкера П.Ф., Кокуріна Д.І., Левіна К., Роджерса Е.М., Фатхутдінова Р.А., Яковця Ю.В., та ін. Попри різноманіття робіт з інноваційної проблематики спостерігається відсутність єдиного підходу до розуміння основного поняття теорії інноваційної діяльності – поняття «інновація». Залежно від об'єкта та предмета дослідження в працях вітчизняних і закордонних вчених можна виділити сім підходів до трактування цього терміну.

Найбільш поширеним є підхід, з позиції якого інновація розглядається як певна зміна. У своїх дослідженнях такого підходу дотримувалися Водачек Л., Гохберг Л.М., Ільєнкова С.Д., Портер М., Пригожин А.І., Хучек М., Шумпетер Й., Ягудін С.Ю. Наприклад, на думку Й. Шумпетера «інновація – це зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості» [59]. В даному визначенні тлумачення терміну «інновація» автор пов'язує з кінцевої результативністю змін, що викликаються, позначає мету їх впровадження, проте сферу застосування обмежує тільки виробничим сектором.

Процесного підходу до визначення поняття «інновація» дотримуються: Айкен М., Брайт Дж., Твісс Б., Уайслер Т.П., Хейдж Дж. та ін. З позиції зазначених дослідників інновація розглядається як перехід, що розвивається в часі, певної системи з одного стану в інший, що вказує на стадійність цього

процесу. Слід підкреслити, що автори даного підходу вказують на те, що інновацією можна скористатися без певного рівня наукових знань, необхідної інформації та певних компетенцій, а також без навчання та перепідготовки кадрів. Представники процесного підходу однією зі специфічних рис інновації виділяють її здатність до мультиплікації (множенню) доходів. Наприклад, Б. Твісс, визначає інновацію як застосування процесу, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту, тобто «винахід стає нововведенням», якщо отримує успіх на ринку [60].

Як результат наукової діяльності поняття «інновація» визначають Балабанов І.Т., Ковальов Г.Д., Кокурін Д.І., Міщенко В.В., Саудер У.О., Соколов Д.Д., Тітов А.Б., Фатхутдінов Р.А., Шабанова М.М. та ін. Відомою є точка зору Д.І. Кокуріна, згідно з якою «інновація – це результат діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що приводить до заміни одних елементів іншими або доповненню вже наявних новими» [29]. Відповідно до точки зору представників цього підходу, необхідно розрізняти інновацію і локальне удосконалення процесу або продукту. На їхню думку, для свого впровадження інновація потребує реорганізації виробничого процесу, певних технологічних змін, навчання та перепідготовки кадрового складу, змін в поведінці споживачів.

Белл У., Лін Н., Штайнер Дж.Е. та ін. розглядають інновацію як винахідницьку діяльність, коли особливим чином перетинаються дві раніше не зв'язані між собою системи – індивід і інновація [61]. Представлене формулювання обмежується тільки винахідницькою діяльністю і не враховує процес комерціалізації нововведення, а також в тексті визначення не позначена мета впровадження інновацій. Ще однією особливістю цієї точки зору, що відрізняє її від попередніх формулювань, є те, що в тексті визначення фігурує слово «інновація».

«Інновацію» як якусь систему визначає Ф. Ніксон. На його думку, «інновація – це система технічних, виробничих та комерційних заходів, що

приводять до появи на ринку нових, поліпшених промислових процесів і обладнання» [62]. Сутність поняття «інновація» визначено Ф. Ніксоном вірно, однак, у своєму визначенні автор не цілком обґрунтовано обмежує сферу поширення інновацій лише виробничою.

Деякі закордонні та вітчизняні дослідники у своїх роботах ототожнюють поняття «інновація», «нововведення» та «нововведення». Наприклад, Бернар І. і Коллі Ж.-К. визначають інновацію як нововведення, застосоване в області технології виробництва або управління будь-якої господарської одиниці [63]. Лозовський Л.Ш., Райзберг Б.А., Стародубцева Є.Б. вважають, що інновація – це нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також застосуванні цих нововведень в самих різних областях і сферах діяльності [64].

Узагальнюючи, можна відзначити, що наразі немає єдиного підходу до розуміння основного поняття теорії розвитку інноваційних процесів – поняття «інновація». Це обумовлено різними цілями, сферами впровадження і застосування інновацій.

Таким чином, розглянувши основні підходи до визначення поняття «інновація» (таблиця 1.1) в рамках даного дослідження, воно трактується з позиції Р.А. Фатхутдінова. На його думку, «інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту» [65]. У викладеному визначенні інновації розрізняються за масштабами, джерелами, природою результату та іншим характеристиками. Основною метою впровадження інновацій є отримання соціально-економічного ефекту. Особливо слід підкреслити, що без зменшення негативного впливу на екологію, зниження витрат і ресурсоемності при якісному поліпшенні властивостей послуги або товару, впровадження інновацій втрачає свою доцільність.

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних і закордонних дослідників до визначення поняття «інновація»

Підхід	Дослідники	Визначення поняття «інновація»
Інновація розглядається як зміна	Водачек Л., Гохберг Л.М., Ільєнкова С.Д., Портер М., Пригожин А.І., Хучек М., Шумпетер Й.	Інновація – це «зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості» [59]. Інновація – це «цілеспрямована зміна, яка вносить в середовище впровадження (підприємство, населення, суспільство, тощо) нові відносно стабільні елементи» [66].
Інновація розглядається як процес	Айкен М., Брайт Дж., Твісс Б., Уайслер Т.П., Хейдж Дж.	Інновація – це «застосування процесу, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту, тобто «винахід стає нововведенням», якщо отримує успіх на ринку» [60]. Інновація – це «комплексний процес створення нового практичного засобу для кращого задоволення відомої потреби людей» [67].
Інновація розглядається як результат	Балабанов І.Т., Ковальов Г.Д., Кокурін Д.І., Саудер У.О., Соколов Д.Д., Тітов А.Б., Фатхутдінов Р.А., Шабанова М.М.	Інновація – це «результат діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що приводить до заміни одних елементів іншими або доповнення вже наявних новими» [29]. Інновація – це «кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту» [65].
Інновація розглядається як діяльність	Белл У., Лін Н., Штайнер Дж.Е.	Інновація – це винахідницька діяльність, в ході якої особливим чином перетинаються дві раніше не зв'язані між собою системи – індивід і інновація [61].
Інновація розглядається як система	Ніксон Ф.	Інновація – це «система технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових, поліпшених промислових процесів і обладнання» [62].
Інновація розглядається як новація	Бернар І., Коллі Ж.-К.	Інновація – це «нововведення, застосоване в області технології виробництва або управління будь-якої господарської одиниці» (І. Бернар, Ж.-К. Коллі) [63]
Інновація розглядається як нововведення	Лозовський Л.Ш., Райзберг Б.А., Стародубцева Є.Б.	Інновація – це «нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також застосуванні цих нововведень в самих різних областях і сферах діяльності» [64].

Різноманітність підходів до трактування терміну «інновація», а також безліч сфер їх застосування та способів використання обумовлює неоднозначну класифікацію інновацій. Основоположник сучасної теорії розвитку інноваційної діяльності Й. Шумпетер виділяє п'ять типів інновацій [59]:

- виробництво та впровадження продукції з новими властивостями;

- використання нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- освоєння нових ринків збуту;
- використання нової сировини.
- реорганізація виробництва і його матеріально-технічного забезпечення.

Розвиваючи ідеї Й. Шумпетера, німецький дослідник Г. Менш виділив три великі групи інновацій: базисні, поліпшуючі і псевдоінновації. Базисні інновації охоплюють технологічні (утворюють нові ринки і нові галузі) та нетехнологічні (зміни в управлінні, культурі, громадських послугах) [68]. Поліпшуючими він називає інновації, які підвищують якість предмета або незначно змінюють елементи технологічного процесу з метою економії ресурсів. Псевдоінновації вносять зміни під впливом короткострокових коливань і спрямовані на вдосконалення моделей машин і технологій, що представляють вже застарілий вид техніки [69].

Погляди Г. Менша поділяв Ю.В. Яковець, який доповнив запропоновану німецьким дослідником класифікацію інновацій, додавши до неї категорію «мікроінновації» (поліпшуючі окремі споживчі або виробничі параметри моделей техніки, що виготовляються, і використаних технологій на основі застосування дрібних винаходів, що сприяє більш ефективному виробництву цих моделей або підвищує ефективність їх використання) [70].

Можна зробити висновок, що підходи Г. Менша і Ю.В. Яковця до класифікації інновацій мають досить обмежений характер, оскільки концентрують свою увагу на вивченні виключно технологічних інновацій, при цьому єдиним критерієм класифікації, який вони застосовують, є рівень новизни інновації (ступінь її радикальності).

У зв'язку з цим відзначимо, що деякими дослідниками запропоновані підходи, засновані на багатокритеріальній класифікації інновацій, які систематизовано на рис. 1.2.

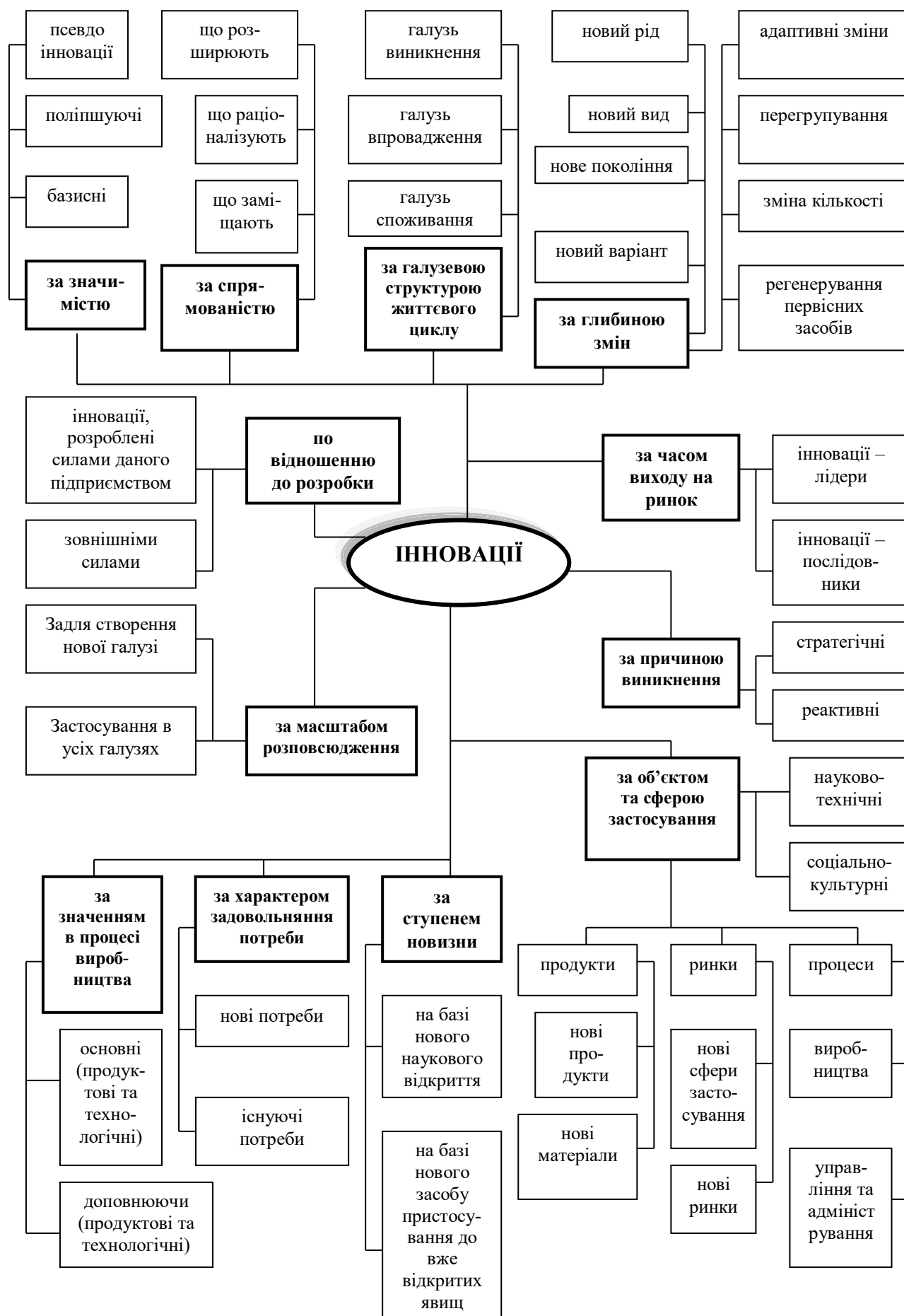


Рисунок 1.2 – Класифікація інновацій (авторська розробка)

Наведена багатокритеріальна класифікація інновацій, відрізняючись за способом організації та принципами угруповання, допомагає об'єктивно оцінити інновації, цілісно визначити їх неоднорідність і результативність, виділити набір методів та інструментів управління інноваційною діяльністю.

Класифікація інновацій має при їх дослідженні суттєве значення, оскільки вона дає можливість чітко уявити суть поняття «інновація», більш детально проводити аналіз, спрямований на підвищення ефективності їх впровадження і використання, а також сформулювати цілі, методи і принципи управління інноваційною діяльністю в залежності від конкретних задач. Більш того, розуміння особливостей та характеру класифікованого об'єкта сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Широкий спектр підходів, незакінченість досліджень з питань інноваційного розвитку створюють проблеми в теоретичному розумінні інноваційної діяльності як цілісного явища. Розуміння цієї цілісності відкриває нові можливості для розробки підходів до управління цим процесом.

Теоретичні аспекти, покладені в основу поняття «інновація», дозволяють обґрунтовано підійти до визначень «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес».

Діяльність, пов'язану з використанням результатів фундаментальних наукових досліджень для розробки нової продукції або технології (вдосконалення наявної продукції та технології) і з подальшою комерціалізацією розробок – здійсненням виробництва нової продукції та технологічних систем і реалізацією їх на внутрішніх і закордонних ринках, називають інноваційною діяльністю [70]. Мета інноваційної діяльності полягає в підвищенні ефективності виробництва, створенні конкурентоспроможного продукту, спроможного забезпечити додатковий прибуток [59].

В якості суб'єктів інноваційної діяльності виступають: вищі навчальні заклади, науково-дослідні та проектно-конструкторські організації,

підприємства та установи, підприємці і приватні особи, які здійснюють наукову, науково-технічну і (або) інноваційну діяльність. Об'єктом інноваційної діяльності є та інновація, на створення якої спрямовані дії суб'єктів інноваційної діяльності на тому чи іншому етапі інноваційного процесу.

Поняття «інноваційна діяльність» до поняття «інноваційний процес» є ширшим, оскільки містить в собі сам процес, мету, завдання, результат і засоби його досягнення. По суті, інноваційна діяльність реалізується у формі інноваційного процесу.

Поняття «процес» походить від латинського слова «processus», яке в перекладі означає просування. У широкому розумінні поняття «процес» в економічній сфері можна визначити як сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату.

Поняття «інноваційний процес» можна визначити як процес перетворення наукового знання в інновацію, що представляє послідовний ланцюг подій, що приводить до визрівання інновації від ідеї до конкретного продукту і її поширенню при практичному використанні (рис.1.3) [69].

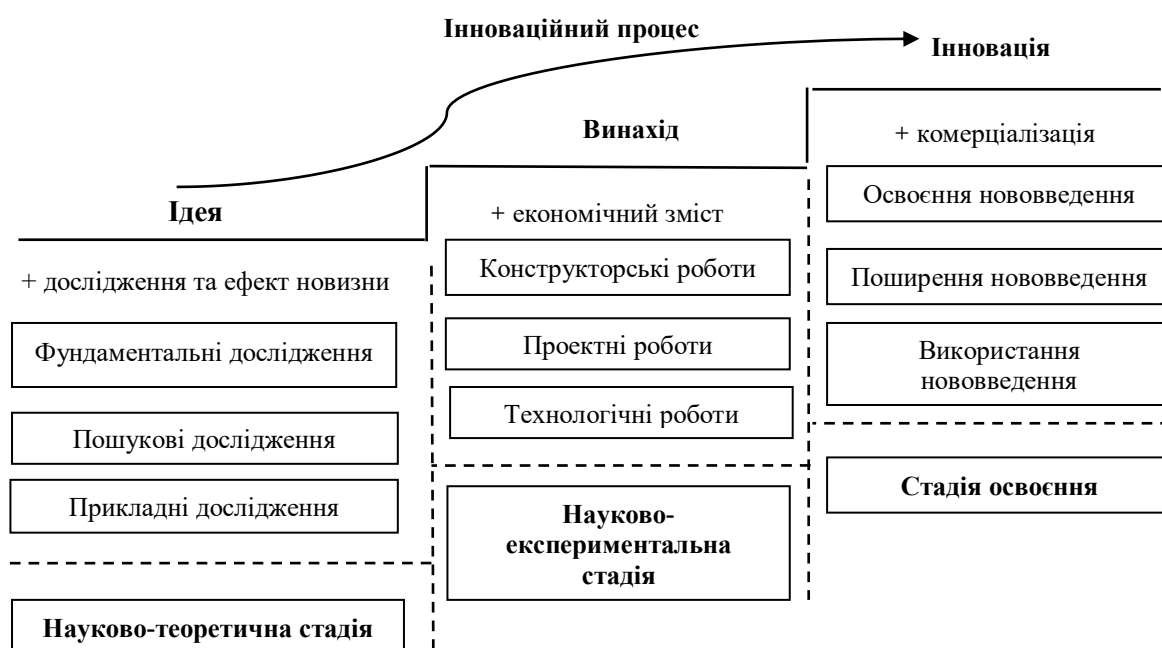


Рисунок 1.3 – Етапи інноваційного процесу

Як зазначено на рис.1.3, інноваційний процес має три стадії: ідея (науково-теоретична стадія), винахід (науково-експериментальна стадія) і інновація (стадія освоєння).

На першій науково-теоретичній стадії проводяться фундаментальні, пошукові і прикладні дослідження. Слід зазначити, що не будь-яку ідею слід опрацьовувати і проводити науково-дослідні роботи. Важливо визначити пріоритети розвитку і генерувати ідеї для вирішення певного кола завдань, актуальних наразі і в доступному для огляду майбутньому. Пріоритети в розвитку галузей промисловості та інших сфер діяльності визначаються органами державної влади та управління спільно з науковою спільнотою.

Наукова спільнота є ядром інноваційного процесу, оскільки саме воно генерує основну масу ідей щодо вирішення тих чи інших завдань, висуває гіпотези і підтверджує або спростовує їх, проводячи наукові дослідження і розробки. Органи державної влади та управління створюють необхідні умови для здійснення досліджень і розробок і здійснюють їх фінансову підтримку спільно з приватними інвесторами.

На науково-експериментальній стадії здійснюються дослідно-конструкторські розробки. Відбувається перехід від лабораторного і експериментального виробництва до промислового. Під розробками розуміються роботи, що базуються на існуючих знаннях, отриманих в ході науково-дослідної діяльності та практичного досвіду. Розробки спрямовані на створення нових продуктів, технологій, послуг, матеріалів або пристроїв чи значне удосконалення наявних. Мета науково-експериментальної стадії полягає у «створенні або модернізації зразків нових виробів, які можуть бути передані після відповідних випробувань в серійне виробництво або безпосередньо споживачеві» [70]. В ході цієї стадії відбувається розробка технічної документації, проводиться перевірка результатів теоретичних

досліджень, а також здійснюються випробування нових зразків техніки і технологій.

На стадії освоєння винаходів створюються організаційні, виробничі, технічні та технологічні умови для масового впровадження і тиражування результатів науково-технічних розробок (інновацій). В ході цієї стадії здійснюється виготовлення установчої серії (партії) і випуск перших промислових серій.

Поширення і впровадження інновацій починається з моменту надходження нового продукту, послуги, технології споживачам для експлуатаційного освоєння і завершується повним задоволенням суспільних потреб. Початком використання інновацій є момент, коли споживачі приступають до їх експлуатації або впровадження.

Таким чином, інноваційна діяльність є дуже складною, що обумовлено великим колом учасників, залучених до неї, і специфікою їх інтересів і цілей. В ході реалізації інноваційного процесу необхідне узгодження інтересів всіх його учасників і забезпечення їх злагодженої і ефективної роботи. Це, своєю чергою, досягається шляхом ефективного стратегічного управління інноваційною діяльністю, здатного забезпечити чітку роботу всіх учасників, залучених до процесу створення і впровадження інновацій.

1.3 Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю

Стратегічне управління, безсумнівно, є однією з важливих складових системи інноваційного менеджменту, оскільки вона спрямована на розв'язання проблем у сфері планування і реалізації довгострокових інноваційних проектів. При цьому дані інноваційні проекти за своїм змістом

орієнтовані на істотні, якісні зміни у виробничо-комерційній діяльності підприємства.

Слід зазначити, що у загальному вигляді стратегія розвитку підприємства полягає в пошуку найбільш перспективних варіантів реалізації його виробничих і фінансових ресурсів з урахуванням ситуації на ринку, в галузі та економіці країни в цілому. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів у вигляді конкретних програм і бізнес-проектів, націлених на досягнення раніше встановлених цілей розвитку підприємства. При цьому в даних інноваційних, інвестиційних програмах і бізнес-проектах повинні бути враховані як науково-технічний, виробничий, фінансовий, кадровий потенціали підприємства, так і його ринково-збутові можливості.

Стратегія інновацій націлена на об'єднання цілей технічного розвитку підприємства, спрямованого на впровадження нових технологій і видів продукції з його інвестиційними можливостями. Тому діяльність в рамках стратегічного менеджменту інновацій однозначно починається з постановки цілей і завдань розвитку інноваційної організації, з урахуванням можливості кореляції змін зовнішнього середовища функціонування підприємства і його внутрішніх параметрів виробничо-комерційної діяльності.

На відміну від оперативного менеджменту, який покликаний забезпечити виживання підприємства сьогодні, система стратегічного управління інноваційною діяльністю націлена на завоювання провідних позицій бізнесу в довгостроковому часовому діапазоні. Таким чином, місце стратегічного управління інноваціями у загальній системі менеджменту підприємства може бути представлене у вигляді схеми на рис. 1.4.

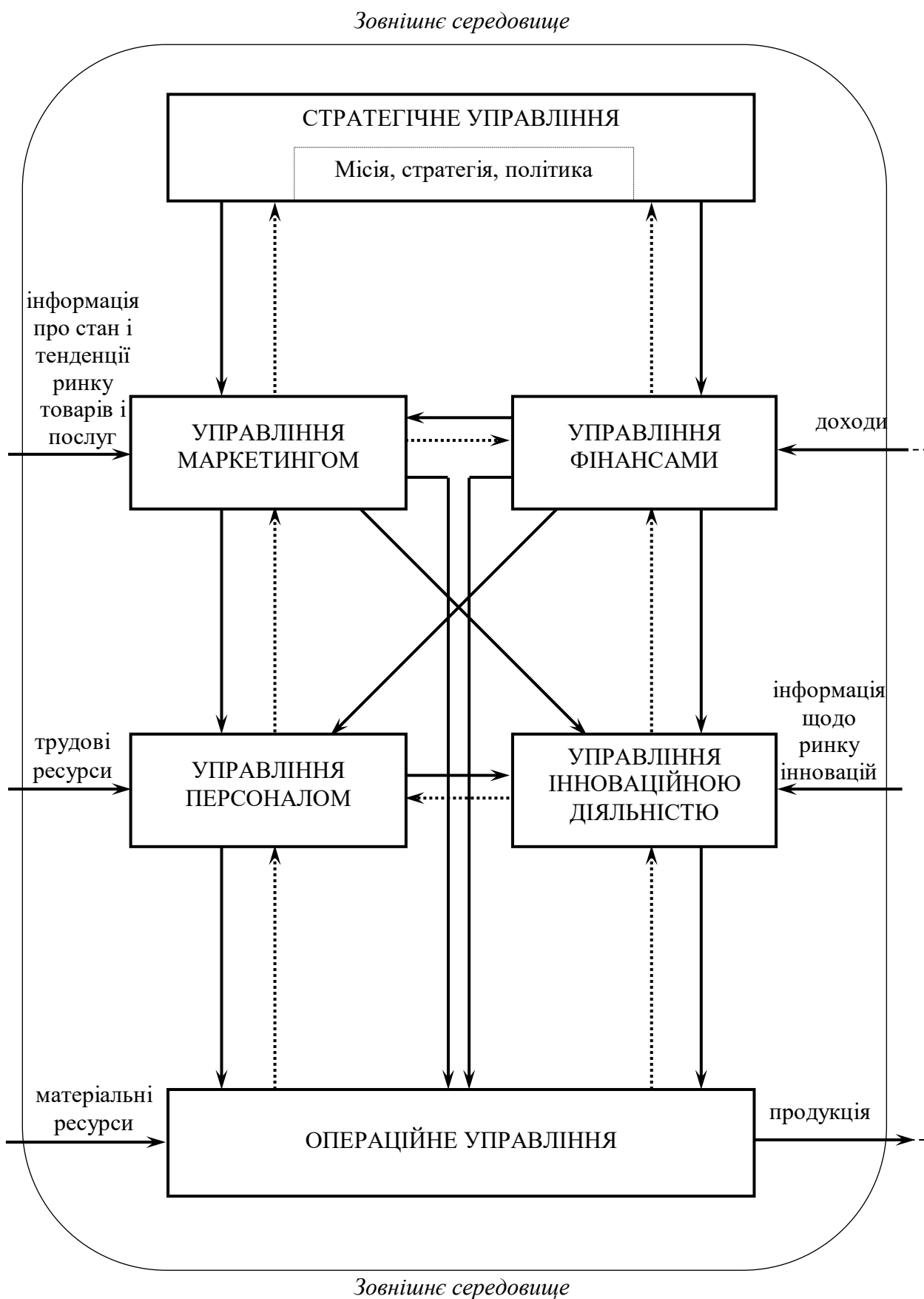


Рисунок 1.4 – Інноваційний менеджмент як підсистема загального менеджменту підприємства

Основною відмінністю стратегічного управління у сфері інновацій буде виступати тільки те, що інноваційна діяльність виділяється в окремий напрям, яке через свою комплексності вимагає розробки і реалізації окремої функціональної стратегії і погодження її з базовою стратегією підприємства.

Враховуючи особливості інновацій, які зазначались у підрозділі 1.2, доцільно сформувати матрицю відмінностей інноваційної та традиційної діяльності підприємства (табл. 1.2), на основі яких здійснюється уточнення сутності етапів стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства (рис. 1.5).

Таблиця 1.2 – Відмінність між інноваційним і стабільним процесами

Характеристика	Інноваційний процес	Стабільний процес
Кінцева мета	Задоволення нової суспільної потреби	Задоволення існуючої суспільної потреби
Шляхи досягнення мети	Численні і невизначені. Необхідне розроблення стратегій	Нечисленні, відомий оптимальний шлях
Ризик у досягненні мети	Високий	Низький
Тип процесу	Дискретний	Неперервний
Керованість як цілісною системою, можливості планування	Низькі	Високі
Плани	Довгострокові, можливе їх коригування	Короткострокові, у вигляді директивних виробничих завдань
Розвиток системи, у межах якої здійснюється процес розроблення проекту й програми реалізації стратегічних змін	Перехід на новий рівень розвитку	Необхідне збереження наявного рівня розвитку
Ступінь узгодження інтересів учасників процесу	Низький	Високий
Розподіл сфер відповідальності	Потребує постійного перерозподілу	Стабільний
Форми організації	Гнучкі, із стабільною структуризацією	Жорсткі, засновані на нормах і регламентах

Стратегічне управління інноваціями має бути спрямоване на вирішення проблем, що виникають, за допомогою впровадження груп, які підпадають під ситуацію інноваційних проектів, проте в такому випадку у керівництва підприємства повинно бути безліч альтернатив для вибору проектів.

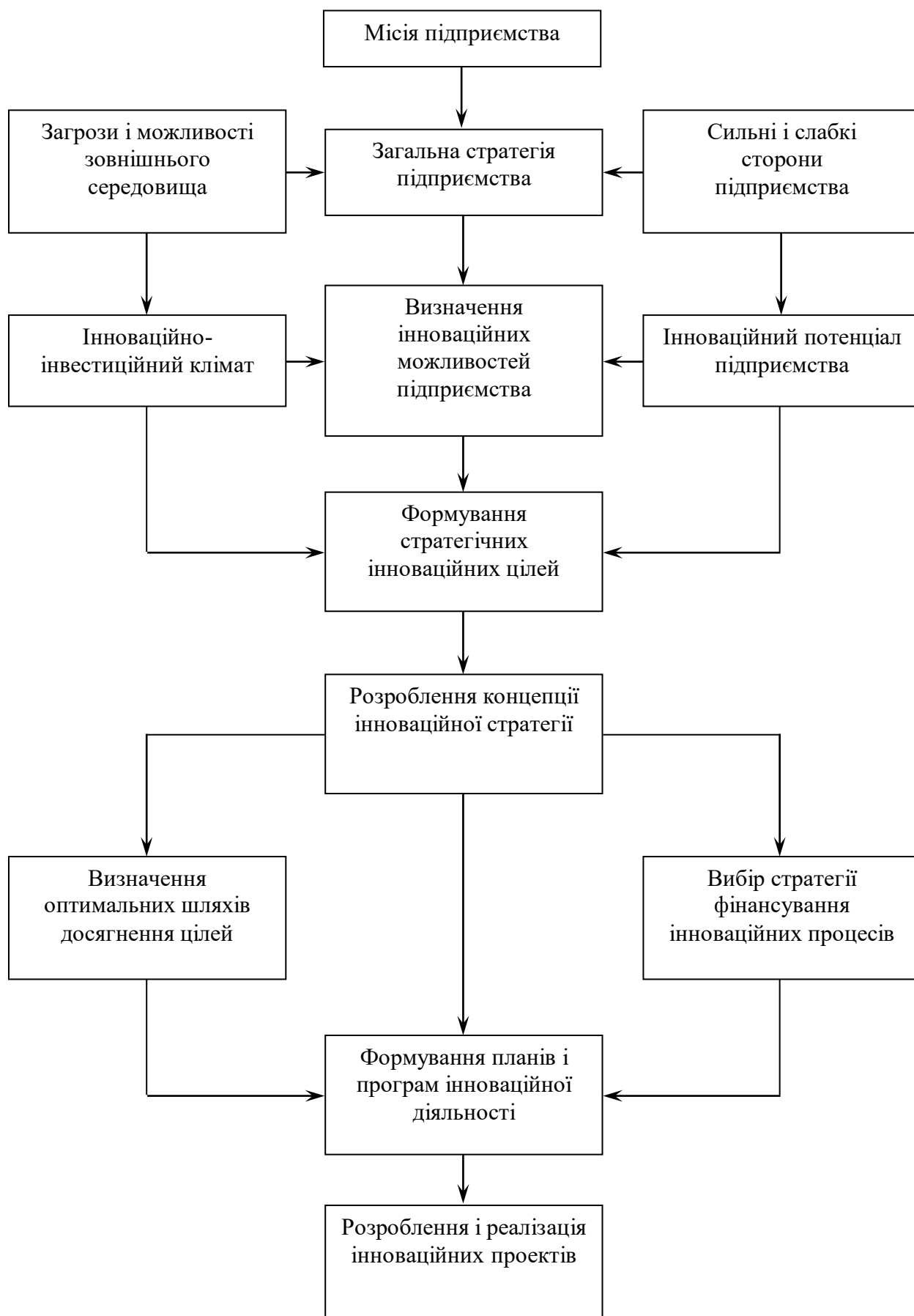


Рисунок 1.5 – Основні етапи стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства

З поглибленням негативних тенденцій економістами й управлінськими працівниками все частіше ставляться питання про необхідність посилення ролі держави в регулюванні економіки, а також про необхідність підтримки державою малого й середнього бізнесу, підприємств базових галузей промисловості. У тих, поки що невеликих, масштабах підтримка підприємствам, як правило, не узгоджується з видами їх інноваційної діяльності й в остаточному підсумку приносить збиток національним економічним інтересам. Тому пошуки шляхів підвищення швидкості виробництва нових знань та їх перетворення в нові товари та послуги – це нагальна турбота уряду.

Отже, державна інноваційна політика визначається вже не як просто нововведення, а як організована діяльність владних структур, що спрямована на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та стимулювання розвитку інноваційної діяльності в державі, а також на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів [48, с. 36]. Та її формування у секторі підприємництва має відбуватися саме за цими взаємопов'язаними напрямками, а урахування світового досвіду та умов перехідного етапу розвитку економіки України дозволяють надати такі пропозиції щодо реалізації механізмів та резервів активізації участі підприємництва в інноваційних процесах.

Треба, по-перше, створити повну, кодифіковану, законодавчу та нормативно-правову бази регуляції та сприяти розвитку інноваційної сфери діяльності з урахуванням особливостей участі підприємств у інноваційних процесах.

Однією з найперших проблем, які необхідно вирішити для становлення й розширення інноваційної діяльності в Україні, є відсутність чітко визначених термінологій і понять, пов'язаних із цим видом економічної діяльності.

Навіть визначення такого поняття, як "інновація", різні джерела трактують з істотними відмінностями, які можуть вплинути на сумарний зміст усього поняття. У результаті така невизначеність іноді ускладнює

прийняття управлінських рішень у сфері інновацій і приводить до втрати навіть тих незначних бюджетних коштів, які інвестуються в науку в Україні.

Розв'язати проблему можна розробкою загальнодержавного нормативного документа, який чітко визначає всі основні поняття, пов'язані зі створенням і впровадженням нововведень. Наприклад, такі поняття, як інновація, інноваційний продукт, інноваційний процес, інноваційний цикл, інноваційна діяльність, інноваційне підприємництво, інноваційне підприємство, інноваційний фонд, інноваційна сфера й т.п. Регламентація поняттєвого апарата в цій досить складній економічній сфері дозволить упорядкувати всю систему відносин у ній, що дасть позитивні результати.

Розпилення й втрата бюджетних коштів є результатом існування іншої проблеми: відсутності конкретного переліку пріоритетних інноваційних напрямків. На жаль, розгляд цього питання, що є по суті першорядним завданням державного регулювання науково-технічного прогресу, не знайшло належного відбиття в економічній літературі. Як представляється, його вирішення необхідно шукати у двох рівнях: загальнодержавному й регіональному.

Поряд із загальнодержавними, регіональні пріоритети інноваційного розвитку повинні бути спрямовані насамперед на створення сприятливого економічного середовища в регіонах. Існування регіональних інноваційних напрямків необхідно вже тому, що практично неможливо в загальнодержавних пріоритетах урахувати специфіку економіки окремих регіонів. Регіональні пріоритетні напрямки повинні ґрунтуватися на сформованих у регіоні традиціях, наявності ресурсів, як матеріальних, так і трудових. Розвиток інноваційних процесів, погоджений зі специфікою регіону, дозволив би прискорити оборот коштів, вкладених у створення й впровадження інноваційного продукту. Джерелами фінансування регіональних програм інноваційної діяльності по пріоритетних напрямках могли б стати фонди підтримки підприємництва в регіонах, а також створення венчурних фірм.

Фонд підтримки підприємництва може бути створений при місцевих

адміністраціях шляхом перерозподілу загальнодержавних податкових зборів, отриманих від приросту обсягів виробництва у сфері малого бізнесу. Такий підхід буде стимулювати участь місцевих адміністрацій у розв'язанні задач розвитку малого бізнесу й інноваційних процесів.

Це особливо важливо, тому що "саме малий бізнес у силу своєї гнучкості й мобільності найбільш пристосований до розробки й масового впровадження інновацій у виробництво" [36].

Здійснення інноваційної політики в Україні залежить від розробки й прийняття нормативів, які б спонукали всіх виробників продукції незалежно від форми власності запроваджувати нові технології, які дозволять реалізувати власні інноваційні проекти.

Такі нормативно-правові акти повинні базуватися на основних принципах, які вимагають:

- звернути увагу на результати виробництва, а не на технології, тобто доцільно імплементувати законодавчі акти так, щоб були враховані результати виробничого процесу й потреби даної галузі народного господарства, оскільки далеко не всі технології є необхідними для впровадження наразі;
- введення жорсткого регулювання економічних відносин між приватником і державою шляхом застосування штрафних санкцій або закриття самого підприємства за відмову від впровадження інноваційних проектів;
- передбачення періодів "поступового розгортання" впровадження нових технологій має стати невід'ємним атрибутом реалізації інноваційної політики держави. При цьому треба дати можливість підприємству адаптуватись до іншого режиму роботи. Даний принцип також повинен передбачати надання певних пільг підприємству з боку держави при розробці й реалізації інноваційних проектів;
- для більш швидкого й ефективного впровадження нових технологій підприємством доцільно здійснювати стимулювання суб'єктів, що їх реалізують, шляхом введення різних привілеїв;

- законодавчий процес має бути більш стабільним і передбачуваним для прогнозування господарчими суб'єктами, що займаються інноваційною діяльністю, будь-яких змін, які б могли вплинути на реалізацію їх проектів [14, с. 43].

Та конче необхідно, щоб при опрацюванні цих нормативів між законодавчими органами і підприємствами існував зворотний зв'язок, який здійснювався б шляхом надання інформації один одному про проблеми у сфері їх діяльності.

Отже, для того, щоб оголошення Президентом України курсу на інноваційний шлях розвитку економіки не залишилось декларацією, яка нікого ні до чого не зобов'язує і нічого не міняє в реальному житті, слід домогтися, щоб здійснення переходу на інноваційний шлях розвитку економіки стало головним завданням усіх без винятку органів державного управління. Так, в українському суспільстві не обійтися без єдиного (краще навіть надміністерського) органу виконавчої влади, відповідального за формування й реалізацію науково-технологічної та інноваційної політики. Однак сам по собі такий орган не зможе спрямувати всю країну інноваційним шляхом, якщо інші органи державного управління не будуть йому в цьому активно допомагати.

І, перш за все, необхідна відповідна законодавча база. Бо, навіть, переглянувши пріоритетні напрями інноваційного розвитку, ясно, що вони повинні бути пов'язані з вирішенням насамперед самих гострих проблем, а їхня кількість, у зв'язку з обмеженістю бюджетних коштів, доцільно звести, на мою думку, взагалі до мінімуму (наприклад, не більше трьох) та економічно доцільно також, щоб такі пріоритети визначалися на довгострокову перспективу, а не змінювалися кожного року.

Сьогодні конче необхідно, щоб, наприклад, Мінфін України не тільки не зменшував асигнувань на науку, а навпаки вишукував можливості її підтримки, щоб Держказначейство та податкова адміністрація не винаходили все нові та нові способи, як утруднити отримання коштів інститутами, або як нейтралізувати й ті вкрай недостатні пільги для науки, що передбачені

законодавством, а сприяли спрощенню відповідних процедур [23].

Але, на жаль, розгляд цих питань, що є по суті першорядним завданням державного регулювання науково-технічного прогресу, ще не знайшло належного. Необхідне також формування розподіленої системи фінансово-кредитних установ, інноваційних та венчурних фондів, спеціалізованих банківських установ, лізингових, страхових та інвестиційних компаній (державної та недержавної власності), які через широкий спектр механізмів проектного фінансування, кредитування, венчурного інвестування, лізингу, страхування тощо спрямовують державні та приватні фінансові й матеріально-технічні ресурси у сферу інноваційної діяльності малого підприємництва. Для розвитку малого підприємництва також у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності має бути за доцільне створення спеціалізованої небанківської фінансово-кредитної установи для пільгового кредитування, надання у лізинг високотехнологічного обладнання, консалтингових послуг малим підприємствам у цій сфері [48].

Інноваційні структури мають створюватися за ініціативою центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, організацій та установ незалежно від форм власності й підпорядкування та з ініціативи громадян. Попри потребу і на затвердження Постановою від 22 травня 1996 р. № 549 «Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів» інноваційні структури в Україні розвиваються й діють слабо, не відіграючи належної ролі у розвитку підприємництва. Основна причина цього — недостатня зацікавленість у розвитку промисловості і сільського господарства владних структур, а друга, не менш важлива, — високі банківські ставки за кредит (35% і більше). У промисловості і сільському господарстві, де рентабельність виробництва продукції (до собівартості) коливається у межах 5-10% або продукція навіть є збитковою, такі підприємства взагалі не можуть брати кредит під високий процент. Тому потрібне державне регулювання процентними ставками за кредит у цивілізованих межах — 5-7% [52].

Отже, у зв'язку з цим слід трансформувати політику «дорогих грошей»

на політику «ефективних грошей», перейти від жорсткої політики регулювання грошової маси до регулювання відсоткових ставок із їхнім послідовним зниженням і підтримуванням рівня грошової пропозиції відповідно до попиту на кредитні ресурси виробничої сфери [50].

Для цього поряд з наявними каналами грошової емісії слід використати механізм рефінансування комерційних банків під заставу векселів платоспроможних товаровиробників. Це потребуватиме від НБУ організації моніторингу платоспроможності великих і середніх підприємств, забезпечення прозорості його емісійної політики, приведення її у відповідність до завдань ремонетизації вітчизняної економіки. Своєю чергою доступ до кредитів НБУ вимагатиме від підприємств підвищення прозорості та ефективності своєї діяльності, сприятиме їхній реструктуризації відповідно до необхідності посилення конкурентоздатності.

Знижуючи відсоткові ставки, НБУ тим самим стимулюватиме зростання господарської активності, а підвищуючи їх — зробить жорсткішими вимоги до економічної ефективності. Це дає можливість проведення гнучкої грошово-кредитної політики відповідно до пріоритетів інноваційного розвитку.

Також слід реструктуризувати вітчизняну банківську систему з метою її оздоровлення, очистити її від зловживань організованої злочинності, відновити заощаджувальні та інвестиційні функції банків. Слід відновити механізм конвертації заощаджень у виробничі інвестиції через комерційні банки. Для цього заходи державної підтримки реструктуризації комерційних банків мають жорстко ув'язуватися з орієнтацією відповідних комбанків на кредитування реального сектора економіки, інвестиції в інновації та розвиток виробництва.

Треба вжити заходів, спрямованих на захист внутрішнього ринку, а саме: обмеження активності недобросовісних іноземних конкурентів через використання митного збору та нетарифних обмежень; встановлення жорсткого контролю за якістю імпортованих товарів; ліквідація будь-яких преференцій для іноземного капіталу; введення обмежень для іноземних

інвестицій у чутливих для національної безпеки сферах діяльності [55]. Отже, безперечно, необхідне формування таких установ задля ефективного регулювання інноваційної діяльності.

Державне стимулювання інноваційних проектів у розвинутих країнах здійснюється у двох основних формах. Перша складається в здійсненні державою прямого фінансування інноваційних проектів, друга — в заохоченні інноваційних проектів приватних і державних підприємств шляхом створення пільгових умов для фірм, що впроваджують прогресивну техніку й технології та здійснюють науково-дослідну діяльність.

Для створення сприятливих умов для інноваційної діяльності підприємницького сектора застосовуються такі заходи економічної й бюджетної політики:

- включення витрат на наукові дослідження й розробки приватного сектора у собівартість продукції;
- застосування системи адресних податкових пільг, спрямованих на постійне нарощування обсягу витрат на науку;
- пільгове кредитування науково-технічних розробок та пільгове фінансування великих проектів, створення інституціональних умов для розвитку венчурного фінансування;
- безповоротна передача або надання на пільгових умовах державного майна чи землі для організації інноваційних підприємств, а також для створення наукової інфраструктури в регіонах [14, с. 43].

На практиці, різні типи інновацій використовуються одночасно й мають комплексний характер. Загальною рисою еволюції нововведень є поворот від техніко-виробничої сфери до області збуту, роботі із замовником, аналізу змін на ринку профільної й суміжної продукції. Найчастіше реалізується технічна сторона інновацій, потім – організаційна й лише потім – функція контролю. Змінюючи якусь одну позицію, керівники намагаються зберегти на якийсь час незмінними інші складові, щоб уникнути ризику втратити контроль над підприємством. Саме таким еволюційним шляхом

повинен йти інноваційний розвиток промислового виробництва.

Перевага продуктових інновацій особливо в легкій і харчовій промисловості є свідомством того, що ринок став реальним зовнішнім інвестиційним фактором. Відкриття вітчизняного ринку для імпорту стимулювало підвищення якості й розширення асортиментів продукції, що змусило продавати її за низькими цінами в порівнянні з імпоротною продукцією.

Потужним фактором інновацій є й експортна орієнтація виробництва, що змушує підприємства вступити в конкурентну боротьбу не тільки на вітчизняних, але й світових ринках. Модернізація обладнання ставить своєю метою істотне підвищення якості випускається продукції, що. Своєю чергою, успіхи, досягнуті на ринку, стають стимулами до зростання виробництва. Особливо швидкими темпами збільшуються експортні постачання на підприємства, контрольовані іноземними інвесторами, де модернізація обладнання шляхом закордонних інвестицій і введення нового типу організації праці дозволили у відносно короткий термін налагодити випуск продукції на рівні світових стандартів якості. Стимули й фактори ініціювання інновацій представлені на рис.1.6.

Саме практика впровадження інновацій на промислових підприємствах України показує, ініціатива нововведень повинна виходити від людей, тісно пов'язаних з існуючим виробництвом.

Організація інноваційного прогресу на підприємствах і їхнє ініціювання носить не передбачуваний, спонтанний характер, заснований на інтуїції керівника підприємства, що приймає рішення про доцільність впровадження того або іншого нововведення у виробництво. Крім керівника, активну роль у формуванні інноваційних ідей може грати технічний директор або головний інженер. У деяких випадках до них приєднується керівник економічної служби, іноді — фахівці відділу збуту або маркетингу. Часто інновації ініціюються новими людьми в керівництві підприємства або нових власників, або новою управлінською командою. Тоді інновації

здійснюються в контексті інших управлінських заходів.

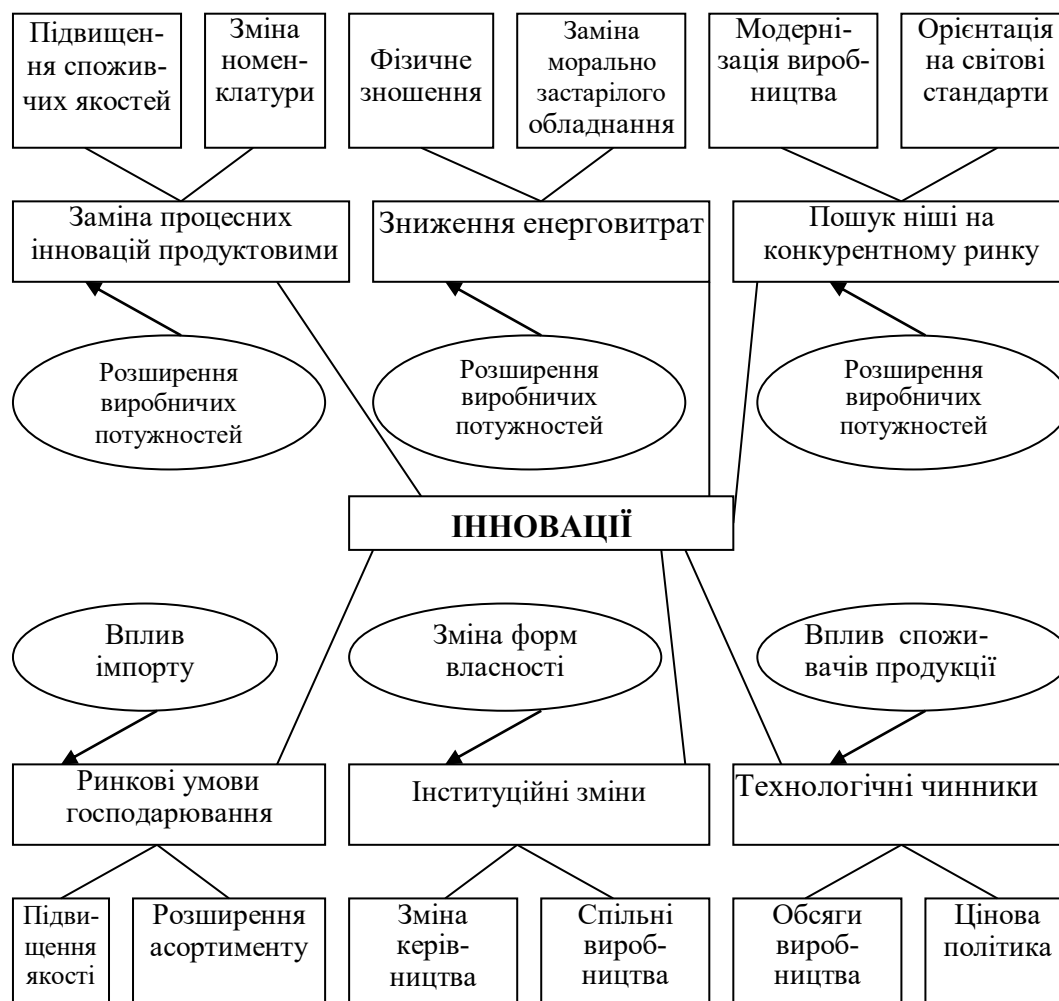


Рисунок 1.6 – Стимули та фактори ініціювання інновацій

При цьому конче потрібно, щоб персонал підприємства мав відповідну кваліфікацію. Адже, інноваційні програми реформування підприємств, засновані на перетворенні й удосконаленні технологій, що успішно функціонують, наявної кваліфікації обслуговуючого персоналу, а також ієрархічної градації існуючих взаємин у виробничому колективі, виявляються більш успішними, ніж спроби здійснити нововведення з використанням закордонних технологій без відповідного пророблення й адаптації до місцевих умов виробництва [57, с. 153-156].

Тому важливе місце в соціальних програмах підприємств та країни повинне приділятися підготовці й перепідготовці кадрів, підвищенню їх

професійного, освітнього й культурного рівня. На кожному підприємстві повинен активно розвиватися навчальний центр, покликаний забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу.

Серед пропозицій також щодо поліпшення діяльної системи кваліфікації найбільше часто зустрічаються наступні:

- розробити програми підвищення кваліфікації для всіх категорій працівників, у тому числі й для рядових співробітників;
- підвищувати мотивацію й підвищенню кваліфікації;
- направляти на навчання молодих працівників, що дійсно бажають одержувати знання, більше приділяти увагу роботі з молоддю;
- переорієнтувати систему підбора на приймання персоналу з вищою освітою з метою економії коштів і часу на підвищення освітнього рівня;
- ухвалювати рішення щодо підвищення кваліфікації на основі результатів атестації, яку необхідно проводити у двох напрямках - оцінці теоретичних знань і практичних навичок;
- наголошувати на проведенні практичних семінарів, наближати програми підвищення кваліфікації до практичної діяльності працівників;
- поліпшувати систему комунікацій і інформаційного обміну між різними підрозділами підприємства [44]

Таким чином, окреслені вище заходи забезпечення та фактори стимуляції розвитку інноваційної діяльності підприємництва мають бути враховані при формуванні національної програми сприяння розвитку підприємництва як основному засобу реалізації державної політики підтримки підприємництва для придання цій програмі інноваційної орієнтованості.

На завершення можна відзначити, що розвиток інноваційного підприємництва та становлення нового технологічного укладу залежить певною мірою від тісної взаємодії наукової та виробничої галузей, владних структур та громадськості на всіх рівнях управління. А саме формування розглянутих заходів підвищення ефективності інноваційного підприємництва є взаємозалежним та взаємопосилюючимся процесом їх реалізації.

РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз фінансових результатів діяльності та рентабельності підприємства

Загальний фінансовий результат роботи підприємства характеризується його прибутковістю, яка визначається через абсолютний показник - прибуток і відносний - рентабельність. Інформаційною базою для аналізу оцінки прибутку і рентабельності виробництва є «Звіт про фінансові результати». Цей документ передбачає звітність про фінансові результати від основної (операційної) і звичайної (сумісної) діяльності підприємства. Використовуючи інформацію Звіту про фінансові результати здійснюється порівняльний аналіз і оцінка прибутковості виробничо-господарської діяльності, який представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз формування прибутку підприємства

Показники	2018р, тис. грн.	2019р., тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Чиста виручка від реалізації	1465111	2196633	731522	49,93%
2. Собівартість реалізованої продукції	1388016	1980687	592671	42,70%
3. Валовий дохід (збиток)	77095	215946	138851	180,10%
4. Інший операційний дохід	35806	84949	49143	137,25%
5. Адміністративні витрати	39926	42506	2580	6,46%
6. Витрати на збут т інші операційні витрати	148420	296859	148439	100,01%
7. Дохід (збиток) від операційної діяльності	-75445	-38470	36975	-49,01%
8. Дохід від участі в капітал і інші фінансові доходи	6049	9289	3240	53,56%
9. Фінансові і інші витрати	6211	9120	2909	46,84%
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-75607	-38301	37306	-49,34%
11. Витрати (дохід) від податку на прибуток	10236	3652	-6584	-64,32%
12. Чистий прибуток (збиток)	-65371	-34649	30722	-47,00%

Відносне відхилення чистого прибутку склало -47%, але з економічної точки зору передбачається зниження збитків, тому надалі буде використовуватися 47%.

Для вимірювання впливу факторів на формування кінцевого прибутку використовується спосіб пропорційного розподілу за наступною моделлю:

$$ЧП = Ч_{вр} - C_{pn} + D_i - B_a - B_z - B_{i_o} + D_y + D_{i_\phi} - B_{i_\phi} - П, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

ЧВР – чиста виручка, тис. грн.

Срп – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Ді – інший операційний дохід, тис. грн.

Ва – адміністративні витрати, тис. грн.

Вз – витрати на збут, тис. грн.

Ві₀ – інші операційні витрати, тис. грн.

Ду – дохід від участі в капіталі, тис. грн.

Ді_ф – інші фінансові доходи, інші доходи, тис. грн.

Ві_ф – фінансові і інші витрати, тис. грн.

П – величина податку на прибуток, тис. грн.

$ЧП_0 = Ч_{вр0} - C_{рп0} + D_{i0} - B_{a0} - (B_{z0} + B_{i_{o0}}) + (D_{y0} + D_{i_{o0}}) - B_{i_{f0}} - П_0 = 1465111 - 1388016 + 35806 - 39926 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 = -65371$ тис. грн.

$ЧП_1 = Ч_{вр1} - C_{рп1} + D_{i1} - B_{a1} - (B_{z1} + B_{i_{o1}}) + (D_{y1} + D_{i_{o1}}) - B_{i_{f1}} - П_1 = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 296859 + 9289 - 9120 + 3652 = -34649$ тис. грн.

$\Delta ЧП. = ЧП_1 - ЧП_0 = -34649 - (-65371) = 30722$ тис. грн.

Проведем факторний аналіз прибутку підприємства за 2018-2019рр.

$ЧП_0 = Ч_{вр0} - C_{рп0} + D_{i0} - B_{a0} - (B_{z0} + B_{i_{o0}}) + (D_{y0} + D_{i_{o0}}) - B_{i_{f0}} - П_0$

$ЧП_0 = 1465111 - 1388016 + 35806 - 39926 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 = -65371$

тис. грн.

$ЧП_{усл.1} = Ч_{вр1} - C_{рп0} + D_{i0} - B_{a0} - (B_{z0} + B_{i_{o0}}) + (D_{y0} + D_{i_{o0}}) - B_{i_{f0}} - П_0$

$ЧП_{\text{Усл.1}} = 2196633 - 1388016 + 35806 - 39926 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 =$
666151 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{ЧВ}} = 666151 + 65371 = 731522$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.2}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i0}} - В_{\text{а0}} - (В_{\text{з0}} + В_{\text{i_o0}}) + (Д_{\text{у0}} + Д_{\text{i-o0}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.2}} = 2196633 - 1980687 + 35806 - 39926 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 =$
73480 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Срп}} = 73480 - 666151 = -592671$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.3}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а0}} - (В_{\text{з0}} + В_{\text{i_o0}}) + (Д_{\text{у0}} + Д_{\text{i-o0}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.3}} = 2196633 - 1980687 + 84949 - 39926 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 =$
122623 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Дi1}} = 122623 - 73480 = 49143$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.4}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а1}} - (В_{\text{з0}} + В_{\text{i_o0}}) + (Д_{\text{у0}} + Д_{\text{i-o0}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.4}} = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 148420 + 6049 - 6211 + 10236 =$
120043 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Вa1}} = 120043 - 122623 = -2580$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.5}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а1}} - (В_{\text{з1}} + В_{\text{i_o1}}) + (Д_{\text{у0}} + Д_{\text{i-o0}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.5}} = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 296859 + 6049 - 6211 + 10236 =$ -
28396 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Вз1+Вi_o1}} = -28396 - 120043 = -148439$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.6}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а1}} - (В_{\text{з1}} + В_{\text{i_o1}}) + (Д_{\text{у1}} + Д_{\text{i-o1}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.6}} = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 296859 + 9289 - 6211 + 10236 =$ -
25156 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Ду1+Дi-o1}} = -25156 + 28396 = 3240$ тис. грн.

$ЧП_{\text{Усл.7}} = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а1}} - (В_{\text{з1}} + В_{\text{i_o1}}) + (Д_{\text{у1}} + Д_{\text{i-o1}}) - В_{\text{i-ф0}} + П_0$

$ЧП_{\text{Усл.7}} = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 296859 + 9289 - 9120 + 10236 =$ -
28065 тис. грн.

$\Delta ЧП_{\text{Вi-ф0}} = -28065 + 25156 = -2909$ тис. грн.

$ЧП_1 = Ч_{\text{вр1}} - С_{\text{рп1}} + Д_{\text{i1}} - В_{\text{а1}} - (В_{\text{з1}} + В_{\text{i_o1}}) + (Д_{\text{у1}} + Д_{\text{i-o1}}) - В_{\text{i-ф1}} + П_1 =$

$ЧП_1 = 2196633 - 1980687 + 84949 - 42506 - 296859 + 9289 - 9120 + 3652 = -34649$
тис. грн.

$$\Delta\text{ЧПп.} = -34649 + 28065 = -6584 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка:

$$\Delta\text{ЧП} = 731522 - 592671 + 49143 - 2580 - 148439 + 3240 - 2909 - 6584 = 30722 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, виходячи з результатів факторного аналізу можна сказати, що найбільший вплив на збільшення чистого прибутку в 2019 р. в порівнянні з 2018р. мало значне підвищення чистої виручки від реалізації, за рахунок якої чистий прибуток збільшився на 731522 тис. грн. За рахунок зміни собівартості реалізованої продукції чистий прибуток знизився на 592671 тис. грн. Зростання інших операційних доходів призвів до підвищення чистого прибутку на 49143 тис. грн. За рахунок підвищення витрат на збут та інших операційних витрат, чистий прибуток знизився на 2580 тис. грн.

У зв'язку зі зростанням адміністративних витрат чистий прибуток знизився на 148 439 тис. грн. З урахуванням зміни доходу від участі в капіталі та інших фінансових доходів прибуток підприємства збільшився на 3240 тис. грн. Збільшення фінансових та інших витрат і податку на прибуток призвело до зниження прибутку на 2909 і 6584 тис. грн. відповідно. Під впливом усіх цих факторів загальне зниження збитків склала 47% або 30722 тис. грн. Аналіз рентабельності передбачає визначення і оцінку наступних показників:

1. Рентабельність продукції (r_{np}):

$$r_{np} = \frac{n}{c} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

де n – прибуток на одиницю виробу, грн.;

c – повна собівартість продукту, грн.

2. Рентабельність виробництва (R_v):

$$R_v = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОсФ} + \text{НОбК}} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де ЧП – сума чистого прибутку за рік, тис. грн.;

О_{сФ} – вартість основних фондів підприємства, тис. грн.;

НО_{6К} – вартість оборотних коштів, які нормуються тис. грн.

3. Рентабельність активів (R_A) розраховується як відношення чистого прибутку, отриманого підприємством за рік до середньорічної вартості активів ($\overline{A}$):

$$R_A = \frac{ЧП}{\overline{A}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

4. Рентабельність основної діяльності ($R_{осн_д}$) – це відношення чистого прибутку від реалізації до витрат на виробництво продукції (В). До складу витрат на виробництво продукції входить собівартість реалізованої продукції, а також витрати на збвт і адміністративні витрати:

$$R_{осн_д} = \frac{П}{B} \cdot 100 \quad (2.5)$$

5. Рентабельність власного капіталу ($R_{БК}$) розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу ($\overline{БК}$):

$$R_{БК} = \frac{ЧП}{\overline{БК}} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

6. Рентабельність оборотних активів ($R_{об\ A}$) розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості оборотних активів ($\overline{об\ A}$):

$$R_{об\ A} = \frac{ЧП}{\overline{об\ A}} \cdot 100\% \quad (2.7)$$

Розрахунки показників рентабельності за 2018-2019рр. зведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності, %

Показники	2018р.	2019р.	Відхилення, %	
			абсолютне	відносне
Рентабельність продукції	5,55%	10,90%	5,35%	96,29%
Рентабельність виробництва	-6,63%	-3,52%	3,11%	-46,83%
Рентабельність активів	-6,46%	-3,14%	3,32%	-51,39%
Рентабельність основної діяльності	4,89%	9,31%	4,42%	90,32%
Рентабельність власного капіталу	-20,42%	-12,83%	7,59%	-37,18%
Рентабельність оборотних активів	-22,79%	-8,78%	14,01%	-61,45%

Таким чином, протягом 2018-2019рр. підвищення всіх показників рентабельності підприємства відбувається за рахунок зниження збитків підприємства в 2019р. в порівнянні з 2018р. Рентабельність продукції підвищилася на 5,35% або на 96,29%. Рентабельність виробництва в 2019р. в порівнянні з 2018р. збільшилася на 46,83%, рентабельність основної діяльності - на 90,32%, рентабельність оборотних коштів - на 61,45%, рентабельність активів - на 46,83% і рентабельність власного капіталу - на 37,18%. Для визначення причин, які зумовили підвищення рентабельності підприємства, проведемо факторний аналіз

Факторний аналіз проведемо способом ланцюгових підстановок:

1) Рентабельність продукції:

$$R_{2018}=130,77/2354,38*100=5,55\%$$

$$R_{2019}=249,18/2285,5*100\%=10,90\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = 10,9 - 5,55 = 5,35\%$$

$$R_{yc1} = \Pi_{2019} / c_{2018} = 249,18 / 2354,38 * 100 = 10,58\%$$

$$R_{\pi} = R_{yc1} - R_{2018} = 10,58 - 5,55 = 5,03\%$$

$$R_c = R_{2019} - R_{yc1} = 10,9 - 10,58 = 0,32\%$$

$$\Delta R = R_{\pi} + R_c = 5,03 + 0,32 = 5,35\%$$

Рентабельність продукції була збільшена на 5,03% за рахунок підвищення прибутку на одиницю виробу і на 0,32% за рахунок зниження собівартості одиниці виробу.

2) Рентабельність виробництва:

$$R_{2018} = -65371 / (689152 + 297546) * 100 = -6,63\%$$

$$R_{2019} = -34649 / (679713 + 303908) * 100 = -3,52\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = -3,52 - (-6,63) = 3,11 \%$$

$$R_{yc.1} = -34649 / (689152 + 297546) * 100 = -3,51$$

$$R_{ym.2} = -34649 / (679713 + 297546) * 100 = -3,55\%$$

$$\Delta R_{\text{чП}} = -3,51 - (-6,63) = 3,12\%$$

$$\Delta R_{\text{ОсФ}} = -3,55 - (-3,51) = -0,04\%$$

$$\Delta R_{\text{НОБК}} = -3,52 - (-3,55) = 0,03\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{\text{чп}} + \Delta R_{\text{осф}} + \Delta R_{\text{нобк}} = 3,12 - 0,04 + 0,03 = 3,11\%$$

Рентабельність виробництва під впливом зниження чистих збитків підприємства зросла на 3,12%. Зниження вартості основних фондів привело до зниження рентабельності на 0,04%. Частково це зниження рентабельності було ліквідовано за рахунок зростання вартості нормованих оборотних коштів, що призвело до зростання рентабельності на 0,03%.

3) Рентабельність активів

$$R_{2018} = -65371 / 1011316 * 100 = -6,46\%$$

$$R_{2019} = -34649 / 1102713 * 100 = -3,14\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = -3,14 - (-6,46) = 3,32\%$$

$$R_{\text{ус.1}} = -34649 / 1011316 * 100 = -3,43\%$$

$$\Delta R_{\text{чп}} = -3,43 - (-6,46) = 3,03\%$$

$$\Delta R_A = -3,14 - (-3,43) = 0,29\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{\text{чп}} + \Delta R_A = 3,03 + 0,29 = 3,32\%$$

Рентабельність активів за 2019р. порівняно до 2018р. зросла на 3,32%. Зниження збитків привело до підвищення рентабельності активів на 3,03%, а збільшення вартості активів – на 0,29%.

4) Рентабельність основної діяльності

$$R_{2018} = 77095 / (1388016 + 148420 + 39926) * 100 = 4,89\%$$

$$R_{2019} = 215946 / (1980687 + 296859 + 42506) * 100 = 9,31\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = 9,31 - 4,89 = 4,42\%$$

$$R_{\text{ус.1}} = 215946 / (1388016 + 148420 + 39926) * 100 = 13,7\%$$

$$R_{\text{ус.2}} = 215946 / (1980687 + 148420 + 39926) * 100 = 9,96\%$$

$$R_{\text{ус.3}} = 215946 / (1980687 + 296859 + 39926) * 100 = 9,32\%$$

$$\Delta R_{\text{чп}} = 13,7 - 4,89 = 8,81\%$$

$$\Delta R_c = 9,96 - 13,7 = -3,74\%$$

$$\Delta R_{\text{збуг}} = 9,32 - 9,96 = -0,64\%$$

$$\Delta R_{\text{адм}} = 9,31 - 9,32 = -0,01\%$$

$$\Delta R = 8,81 - 3,74 - 0,64 - 0,01 = 4,42\%$$

Рентабельність основної діяльності в 2019р. в порівнянні з 2018р. підвищилася на 4,42%. Підвищення чистого прибутку від реалізації призвело до підвищення рентабельності на 8,81%. А зростання собівартості, витрат на збут та інших операційних витрат, адміністративних витрат призвело до зниження рентабельності на 3,74%, 0,64% і 0,01% відповідно.

5) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{2018} = -65371 / 320153,5 * 100 = -20,42\%$$

$$R_{2019} = -34649 / 270143,5 * 100 = -12,83\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = -12,83 - (-20,42) = 7,59\%$$

$$R_{\text{ум.1}} = -34649 / 320153,5 * 100 = -10,82\%$$

$$\Delta R_{\text{чП}} = -10,82 - (-20,42) = 9,6\%$$

$$\Delta R_{\text{БК}} = -12,83 - (-10,82) = -2,01\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{\text{чП}} + \Delta R_{\text{БК}} = 9,6 - 2,01 = 7,59\%$$

Рентабельність власного капіталу в 2019р. в порівнянні з 2018р. підвищилась на 7,59%. Зниження збитків призвело до підвищення рентабельності на 9,6%, а підвищення середньорічної вартості власного капіталу привело до зниженням рентабельності на 2,01%.

6) Рентабельність оборотних активів

$$R_{2018} = -65371 / 286834 * 100 = -22,79\%$$

$$R_{2019} = -34649 / 394420 * 100 = -8,78\%$$

$$\Delta R = R_{2019} - R_{2018} = -8,78 - (-22,79) = 14,01\%$$

$$R_{\text{ус.1}} = -34649 / 286834 * 100 = -12,08\%$$

$$\Delta R_{\text{чП}} = -12,08 - (-22,79) = 10,71\%$$

$$\Delta R_{\text{ОБА}} = -8,78 - (-12,08) = 3,3\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{\text{чП}} + \Delta R_{\text{БК}} = 10,71 + 3,3 = 14,01\%$$

Таким чином, рентабельність оборотних активів в 2019 р. в порівнянні з 2018р. збільшилася на 14,01%. Зниження чистих збитків призвело до підвищення рентабельності на 10,71% і підвищення середньорічної вартості активів - на 3,3%.

Підвищення показників рентабельності підприємства обумовлено зниженням збитків з 653714 тис. грн. в 2018 р. до 34649 тис. грн. в 2019р. Але як і раніше спостерігаються негативні показники рентабельності діяльності підприємства.

2.2 Оцінка виробництва, реалізації та собівартості продукції підприємства

Для отримання максимального прибутку підприємство повинне забезпечити необхідний рівень попиту на свою продукцію. Темпи зростання обсягів виробництва продукції, підвищення її якості, безпосередньо впливають на величину витрат, фінансові результати та фінансовий стан підприємства. Отже, оцінимо динаміку обсягів виробництва, в процесі якого розрахуємо базисні і ланцюгові темпи зміни цього показника. Проведення аналізу динаміки обсягів виробництва зведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів виробництва продукції

Рік	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	Темпи зміни, %	
		Базисні	Ланцюгові
2016	2218409	-	-
2017	1986271	89,54%	89,54%
2018	1157438	52,17%	58,27%
2019	1823205	82,19%	157,52%

На основі ланцюгових темпів розраховується середньорічний темп зміни показників:

$$\overline{T} = \sqrt[n]{T_1 \cdot T_2 \cdot \dots \cdot T_n}, \quad (2.8)$$

где T_n –індекси ланцюгових темпів зміни обсягу виробництва

$$T_{\text{ср}} = \sqrt[3]{1 * 0,8954 * 0,5827 * 1,5752} = 0,9367 \text{ або } 93,67\%$$

Динаміка обсягів товарної продукції починаючи з 2016-2019р. в цілому негативна і в середньому становить 93,67% за рік. Але при порівнянні

2019 року з 2018 р., Можна побачити, що обсяги виробництва починають збільшуватися.

Для забезпечення найбільш повного задоволення потреб споживачів необхідно, щоб підприємство виконувало план не лише із загального обсягу продукції, але і з асортименту. Аналіз виконання плану з асортименту може здійснюватися одним з трьох способів:

1. Способами найменшого відсотка. При цьому способі відсоток виконання плану з асортименту приймається на рівні відсотку виконання асортиментної позиції, яка має найменший відсоток.

2. За питоною вагою в загальному перерахуванні найменувань виробів, за якими план випуску продукції виконано.

3. На основі середнього відсотка, який визначається відношенням загального фактичного випуску в межах плану до планового випуску.

Причини недовиконання плану з асортименту та номенклатури можуть бути зовнішніми і внутрішніми. До зовнішніх відносяться співвідношення попиту і пропозиції на ринках збуту, зміна попиту на окремі види продукції. Внутрішніми причинами є недоліки в організації виробництва, незадовільний технічний стан обладнання і його простої, низька культура виробництва, недоліки, в системі управління і матеріального стимулювання. Використовуючи другий метод, знайдемо, що у 2019 р. план був виконаний по 3 видам продукції з 5 заявлених. Тому, план з асортименту продукції був виконаний на 60%.

Також поширеним показником є коефіцієнт ритмічності. Його величина визначається підсумовуванням фактичних питомих мас випуску за кожен період, але не більше від планового рівня. Для аналізу ритмічності випуску продукції заповнюється табл. 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналіз ритмічності випуску продукції за 2018р.

Декада	Випуск продукції, грн.		Питома вага продукції, %		К вип плану	Питома вага продукції, зарахована у виконання плану по ритмічності, %
	План	Факт	План	Факт		
Перша	32990,72	40510,33	41%	42%	1,23	41%
Друга	24139,55	29900,48	30%	31%	1,24	30%
Третя	23334,9	26042,36	29%	27%	1,12	27%
Всього за місяць	80465,18	96453,17	100%	100%	1,20	98%

Таблиця 2.5 – Аналіз ритмічності випуску продукції за 2019р.

Декада	Випуск продукції, грн.		Питома вага продукції, %		К вип плану	Питома вага продукції, зарахована у виконання плану по ритмічності, %
	План	Факт	План	Факт		
Перша	54747,34	67610,53	41,0%	44,5%	1,23	41%
Друга	42729,63	51657,49	32,0%	34,0%	1,21	32%
Третя	36053,13	32665,76	27,0%	21,5%	0,91	21,5%
Всього за місяць	133530,1	151933,8	100%	100%	1,14	94,5%

Коефіцієнт варіації (Квар) визначається як середньоквадратичне відхилення фактичного завдання за декаду від середньодекадного планового випуску продукції:

$$K_{\text{вар}} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \Delta \text{ВП}_i^2}{n}}}{\Delta \text{ВП}_i^{\text{пл}}} \quad (2.9)$$

де $\Delta \text{ВП}_i$ – абсолютне відхилення фактичного випуску продукції від планового в i -ом відрізку часу, тис. грн.;

$\Delta \text{ВП}_i^{\text{пл}}$ – середня величина планового випуску продукції в i -ом відрізку часу, тис. грн.;

n – кількість відрізків часу.

$K_{\text{вар}2018} =$

$$\frac{\sqrt{[(40510,33 - 32990,72)^2 + (29900,48 - 24139,55)^2 + (26042,36 - 23334,9)^2] / 3}}{80465,18 / 3} = 0,21$$

$K_{\text{вар}2019} =$

$$\frac{\sqrt{[(67610,53 - 54747,34)^2 + (51657,49 - 42729,63)^2 + (32665,76 - 36053,13)^2]}}{133530,1/3} = 0,21$$

Для оцінки ритмічності виробництва на підприємствах розраховують показник аритмічності як сума позитивних і негативних відхилень у випуску продукції від плану за кожний день (тиждень, декаду):

$$A_{\text{ритм}2018} = (40510,33 - 32990,72) + (29900,48 - 24139,55) + (26042,36 - 23334,9) = 15987,99$$

$$A_{\text{ритм}2019} = (67610,53 - 54747,34) + (51657,49 - 42729,63) + (32665,76 - 36053,13) = 18403,68$$

У 2018 р. і в 2019 р. коефіцієнт виконання плану досягає 100% і вище. Це говорить про те, що фактично виготовляється стільки продукції, скільки було заплановано. Коефіцієнт варіації має невеликий розмір, отже, випуск продукції однорідний і в середньому відхиляється на 21%.

Проаналізуємо реалізацію продукції, починаючи з виявлення чинників, що впливають на обсяг реалізованої продукції. До таких факторів належать зміна відвантаження продукції і зміна залишків відвантажених товарів. Зміна залишків відвантажених товарів включає товари, за якими термін оплати не настав, не оплачені в строк покупцями, і на відповідальному зберіганні у покупців. Дохід від реалізації продукції (РП) може розраховуватися на основі товарного балансу:

$$РП = ГП^{н.р.} + ТП - ГП^{к.р.}, \quad (2.10)$$

де $ГП^{н.р.}$, $ГП^{к.р.}$ – залишки готової продукції на складі на початок і кінець року, тис. грн.;

ТП – вартість товарної продукції, тис. грн.

Для вивчення впливу вищенаведених факторів аналізується баланс товарної продукції (табл. 2.6 і 2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз факторів зміни обсягів реалізації продукції за 2018р.

Показники	Звітний рік, тис. грн., без ПДВ		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	План	Факт		
Залишок готової продукції на початок року	8083	6207	-1876	-23,21%
Товарна продукція	1204865	1157438	-47427,31	-3,94%
Залишок готової продукції на кінець року	6384	60210	53826	843,14%
Відвантажено продукції за рік	1206564	1103435	-103129,31	-8,55%

В 2018р. в порівнянні з плановими показниками всі показники відвантаженої і реалізованої продукції, крім залишків ГП на кінець року мають тенденцію до зниження.

Таблиця 2.7 – Аналіз факторів зміни обсягів реалізації продукції за 2019р.

Показники	Звітний рік, тис. грн., без ПДВ		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	План	Факт		
Залишок готової продукції на початок року	60540	60210	-330	-0,55%
Товарна продукція	1602361	1823205	220844,18	13,78%
Залишок готової продукції на кінець року	12548	10467	-2081	-16,58%
Відвантажено продукції за рік	1650353	1872948	222595,18	13,49%

У 2019 р. в порівнянні з планом спостерігається збільшення обсягів товарної продукції на 13,78%, або на 220844,18 тис. грн. і відвантаженої продукції – на 13,49%, або на 222595,18 тис. грн. Також спостерігається зниження залишків готової продукції як на початок, так і на кінець року, що є також позитивним фактором для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним з основних показників, які комплексно характеризують діяльність підприємств, є собівартість продукції, яка істотно впливає на

фінансові результати і фінансовий стан підприємства. При аналізі загальної суми витрат використовується методика горизонтального і вертикального порівняльного аналізу. Зведемо всі дані в таблицю 2.8. У графічному вигляді структура витрат наведена на рисунку 2.1.

Таблиця 2.8 – Витрати на виробництво продукції

Елементи витрат	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2018р.	2019р.	Абсол. відх.	2018р.	2019р.	Відносне відх
1. Матеріальні витрати (МВ)	1250438	1694506	444068	76,88%	76,51%	35,51%
2. Витрати на оплату праці(ФОП)	138729	165510	26781	8,53%	7,47%	19,30%
3. Відрахування на соціальні заходи (ВСЗ)	49283	54689	5406	3,03%	2,47%	10,97%
4. Амортизація (А)	44766	43574	-1192	2,75%	1,97%	-2,66%
5. Інші операційні витрати (ІОВ)	143259	256611	113352	8,81%	11,59%	79,12%
Разом	1626475	2214890	588415	100,00%	100,00%	36,18%

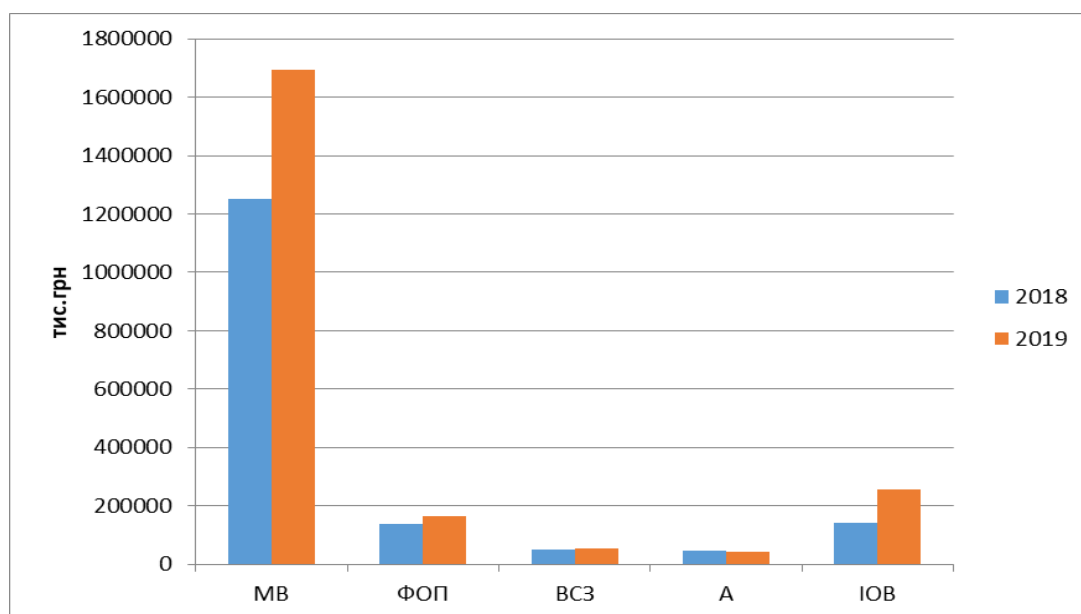


Рисунок 2.1 – Структура витрат за 2018-2019 рр.

У 2019 році у порівнянні з 2018 р. спостерігається приріст майже всіх елементів витрат, крім амортизаційних відрахувань, які знизилися на 2,66% або на 1192 тис. грн. Це в першу чергу пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Найбільшим чином виросли інші операційні витрати на

79,12% або на 113 352 тис. грн. і матеріальні витрати - на 35,51% або на 444 068 тис. грн. Загалом витрати на виробництво продукції зросли на 36,18% або на 588 415 тис. грн.

У структурі загальних витрат відбулися наступні зміни: частка інших операційних витрат збільшилася з 8,81% в 2018 р. до 11,59% в 2019р. інші елементи збереглися практично на минулому рівні.

Проведемо факторний аналіз операційних витрат відповідно до наступної моделі:

$$B = MB + \text{ФОП} + \text{BCЗ} + A + \text{IOB} \quad (2.11)$$

Ця модель є моделлю адитивного типу і розрахунок впливу факторів виконаємо способом пропорційного розподілу.

$$\Delta B_{MB} = \Delta MB_{абс} / \Delta B_{абс} * \Delta B_{відн} = 444068 / 588415 * 36,18 = 27,30\%$$

$$\Delta B_{\text{ФОП}} = \Delta \text{ФОП}_{абс} / \Delta B_{абс} * \Delta B_{відн} = 26781 / 588415 * 36,18 = 1,65\%$$

$$\Delta B_{\text{BCЗ}} = \Delta \text{BCЗ}_{абс} / \Delta B_{абс} * \Delta B_{відн} = 5406 / 588415 * 36,18 = 0,33\%$$

$$\Delta B_A = \Delta A_{абс} / \Delta B_{абс} * \Delta B_{відн} = -1192 / 588415 * 36,18 = -0,07\%$$

$$\Delta B_{\text{IOB}} = \Delta \text{IOB}_{абс} / \Delta B_{абс} * \Delta B_{відн} = 113352 / 588415 * 36,18 = 6,97\%$$

$$\Delta B = \Delta B_{MB} + \Delta B_{\text{ФОП}} + \Delta B_{\text{BCЗ}} + \Delta B_A + \Delta B_{\text{IOB}} = 27,3 + 1,65 + 0,33 - 0,07 + 6,97 = 36,18\%$$

На збільшення зростання загальних витрат на 36,18% вплинули наступні фактори:

- зростання матеріальних витрат збільшило величину загальних витрат на 27,3%;
- збільшення витрат на оплату праці привели до зростання загальних витрат на 1,65%;
- збільшення відрахувань на соціальні заходи призвели до зростання загальних витрат на 0,33%;
- зниження амортизаційних відрахувань привели до зниження загальних витрат на 0,07%;
- збільшення інших операційних витрат призвели до зростання загальної суми витрат на 6,97%.

Проаналізуємо показник витрат на 1 грн. товарної продукції (ТП), який є важливим узагальнюючим показником собівартості продукції та наочно показує зв'язок між собівартістю та прибутком. Його розраховують відношенням загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції до вартості виробленої товарної продукції в діючих цінах. Розрахунок витрат на 1 грн. товарної продукції зведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції

Елементи витрат	Витрати на 1 грн. ТП, грн.		Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
	2018р.	2019р.		
1. Матеріальні витрати	1,08	0,93	-0,15	-13,97%
2. Витрати на оплату праці	0,12	0,09	-0,03	-24,26%
3. Відрахування на соціальні заходи	0,04	0,03	-0,01	-29,55%
4. Амортизація	0,04	0,02	-0,02	-38,21%
5. Інші витрати	0,12	0,14	0,02	13,71%
Разом	1,41	1,21	-0,19	-13,55%

Проведемо факторний аналіз фактичних витрат на 1 грн товарної продукції за допомогою наступної адитивної моделі способом пропорційного розподілу:

$$V_{\text{на1грнТП}} = MB + \text{ФОП} + \text{BCЗ} + A + \text{IOB}, \quad (2.12)$$

де ці елементи представлені на 1 грн. товарної продукції.

$$\Delta V_{MB} = \Delta MB_{\text{абс}} / \Delta V_{\text{абс}} * \Delta V_{\text{відн}} = -0,15 / (-0,19) * (-13,55) = -10,7\%$$

$$\Delta V_{\text{ФОП}} = \Delta \text{ФОП}_{\text{абс}} / \Delta V_{\text{абс}} * \Delta V_{\text{відн}} = -0,03 / (-0,19) * (-13,55) = -2,14\%$$

$$\Delta V_{\text{BCЗ}} = \Delta \text{BCЗ}_{\text{абс}} / \Delta V_{\text{абс}} * \Delta V_{\text{відн}} = -0,01 / (-0,19) * (-13,55) = -0,71\%$$

$$\Delta V_A = \Delta A_{\text{абс}} / \Delta V_{\text{абс}} * \Delta V_{\text{відн}} = -0,02 / (-0,19) * (-13,55) = -1,43\%$$

$$\Delta V_{\text{IOB}} = \Delta \text{IOB}_{\text{абс}} / \Delta V_{\text{абс}} * \Delta V_{\text{відн}} = 0,02 / (-0,19) * (-13,55) = 1,43 \%$$

$$\Delta V = \Delta V_{MB} + \Delta V_{\text{ФОП}} + \Delta V_{\text{BCЗ}} + \Delta V_A + \Delta V_{\text{IOB}} = -10,7 - 2,14 - 0,71 - 1,43 + 1,43 = -13,55\%$$

У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. витрати на 1 грн. товарної продукції скоротилися на 0,19 грн. або на 13,55%. Це обумовлено зниженням матеріальних витрат на 0,15 (13,97%), що призвело до зниження витрат на 1 грн. товарної продукції на 10,7%; зниженням витрат на оплату праці на 0,03 грн. або на 24,26%, що привело до зниження загальних витрат на 2,14%; зниженням відрахувань на соціальні заходи на 0,01 грн. (29,55%), що знизило загальні витрати на 0,71%. Зміна амортизаційних відрахувань та інших витрат не зробила ніякого впливу на загальні витрати, тому що їх зміни компенсували один одного.

2.3 Характеристика використання основних фондів підприємства

Важливим фактором підвищення ефективності виробництва на підприємствах є забезпеченість їх основними фондами в необхідній кількості та асортименті та більш повне їх використання. Завдання даного підрозділу аналізу – визначення забезпеченості підприємства основними фондами і рівня їх використання, а також встановлення причин їх зміни; розрахунок впливу зміни основних фондів на обсяг виробництва продукції та інші показники; виявлення резервів підвищення ефективності використання основних фондів.

У процесі аналізу встановлюється обсяг основних фондів, їх динаміка і структура. Аналізується склад основних фондів за їх функціональним призначенням, тобто з їх роллю і участю у виробничому процесі і в процесі основної діяльності. Така деталізація потрібна для того, щоб виявити резерви підвищення ефективності їх використання на основі оптимізації їх структури.

Дані для аналізу наведено в табл. 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху і структури основних фондів (2018 р)

Група основних фондів	Наявність на початок року		Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року	
	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %
Основні фонди основного виду діяльності	578053	71,28%	47269	46,18%	3511	87,16%	621811	68,38%
Виробничі основні фонди інших галузей	228741	28,20%	54784	53,52%	485	12,04%	283040	31,13%
Невиробничі основні фонди	4204	0,52%	301	0,29%	32	0,79%	4473	0,49%
Всього основних фондів	810998	100,00%	102354	100,00%	4028	100,00%	909324	100,00%
У тому числі активна частина	566401	69,84%	50696	49,53%	483	12,00%	616614	67,81%

Таблиця 2.11 – Аналіз руху і структура основних фондів (2019р)

Група основних фондів	Наявність на початок року		Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року	
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %
Основні фонди основного виду діяльності	621811	68,38	16026	15,66	3673	91,19	634164	69,74
Виробничі основні фонди інших галузей	283040	31,13	5318	5,20	297	7,37	288061	31,68
Невиробничі основні фонди	4473	0,49	105	0,10	8	0,20	4570	0,50
Всього основних фондів	909324	100,00	21449	20,96	3978	98,76	926795	101,92
У тому числі активна частина	616614	67,81	10624	10,38	477	11,85	626760	68,93

У 2018-2019 рр. основних фондів надійшло значно більше, ніж вибуло. Питома вага активної частини основних фондів у загальній на кінець 2018 р. склала 67,81%, на кінець 2019 р. - 68,93%.

Для аналізу руху та технічного стану основних виробничих фондів розраховуються наступні показники:

1. Коефіцієнт оновлення (Кон):

$$K_{он} = \frac{ОФ_{н}}{ОФ^{к.р.}}, \quad (2.13)$$

де $ОФ_{н}$ – вартість основних фондів, які надійшли, тис. грн.;

$ОФ^{к.р.}$ – вартість основних фондів на кінець року, тис. грн.

2. Коефіцієнт вибуття ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{ОФ_{в}}{ОФ^{п.р.}}, \quad (2.14)$$

де $ОФ_{в}$ – вартість основних фондів, які вибули, тис. грн.;

$ОФ^{п.р.}$ – вартість основних фондів на початок року, тис. грн.

3. Коефіцієнт приросту ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{ОФ_{пр}}{ОФ^{п.р.}}, \quad (2.15)$$

де $ОФ_{пр}$ – сума приросту основних виробничих фондів, тис. грн.

4. Коефіцієнт зносу ($K_{зн}$):

$$K_{зн} = \frac{ОФ_{зн}}{ОФ_{перв}}, \quad (2.16)$$

де $ОФ_{зн}$ – сума зносу основних фондів, тис. грн.;

$ОФ_{перв}$ – первісна вартість основних фондів на відповідну дату, тис. грн.

5. Коефіцієнт придатності ($K_{прид}$):

$$K_{прид} = 1 - K_{зн}, \quad (2.17)$$

Розрахуємо і проаналізуємо ці показники за 2018-2019рр.:

$$K_{он2018} = 102354/909324 = 0,1126$$

$$K_{в2018} = 4028/810998 = 0,005$$

$$K_{пр2018} = (909324 - 810998)/810998 = 0,1212$$

$$K_{зн2018} = 520336/810998 = 0,6416$$

$$K_{прид2018} = 1 - 0,6416 = 0,3584$$

Коефіцієнт оновлення в 2018 р. більше, ніж коефіцієнт вибуття. Це говорить про хороший стан основних фондів на підприємстві. Коефіцієнт придатності становить 0,3584, що говорить про те, що більша частина основних фондів є зношеною.

$$K_{он2019} = 21449/926795 = 0,0231$$

$$K_{В2019} = 3978/909324 = 0,0044$$

$$K_{пр2019} = (926795 - 909324)/909324 = 0,0192$$

$$K_{ЗН2019} = 583422/909324 = 0,677$$

$$K_{прид2019} = 1 - 0,677 = 0,323$$

Коефіцієнт оновлення в 2019 р. більше, ніж коефіцієнт вибуття. Це говорить про хороший стан основних фондів на підприємстві, але коефіцієнт оновлення значно знизився в порівнянні з 2018 р. Коефіцієнт придатності знизився і становить 0,323, що говорить про те, що лише третина основних фондів знаходиться в хорошому технічному стані.

Узагальнюючим показником, що характеризує рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, є фондоозброєність праці. Показник загальної фондоозброєності праці розраховується відношенням середньорічної вартості ОФ до середньооблікової чисельності робітників. Розрахунок фондоозброєності наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок фондоозброєності підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	відхилення	
			абсолютне	відносне
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	860161	918060	57899	6,73%
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	1738	1778	40	2,33%
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	495,03	516,34	21	4,31%

Фондоозброєність у 2019р. порівняно з 2018р. збільшилась з 495,03 тис. грн./чол. до 516,34 тис. грн./ос. або на 4,31%.

Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних фондів застосовуються такі показники: фондівіддача, фондомісткість, рентабельність, відносна економія основних фондів. Початкові дані для аналізу фондівіддачі представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Початкова інформація для аналізу фондівдачі

Показники	2018р.	2019р.	Абс. відхилення
1. Об'єм ТП, тис. грн.	1157438	1823205	665768
2. Середньорічна вартість, тис. грн.:			
- осн. виробничих фондів(ОФ)	860161	918060	57899
- активної частини (ОФ ^а)	591507	621687	30179
3. Питома вага активної частини фондів (ПВ ^а)	68,77%	67,72%	-0,01
4. Фондовіддача, грн./грн.:			
- основних виробничих фондів (ФВ)	1,35	1,99	0,64
- активної частини(ФВ ^а)	1,96	2,93	0,98

Протягом 2018 р. і 2019 р. спостерігається збільшення фондівдачі як основних виробничих фондів, так і їх активної частини. Зміна становить 0,64 грн. / грн. і 0,98 грн. / грн. відповідно.

На зміну рівня фондівдачі впливають, в першу чергу, такі фактори як: зміна питомої ваги активної частини основних виробничих фондів і зміна фондівдачі активної частини основних виробничих фондів. Детермінована факторна модель фондівдачі має такий вигляд:

$$\Phi B = \Pi B^a \cdot \Phi B^a. \quad (2.18)$$

Розрахунок впливу даних факторів на рівень фондівдачі може здійснюватися на основі табл. 2.13 способом абсолютних різниць. При цьому зміна фондівдачі за рахунок зміни питомої ваги активної частини основних фондів ($\Delta \Phi B_{\Pi B}$):

$$\Delta \Phi B_{\Pi B} = \Delta \Pi B^a * \Phi B_0^a, \quad (2.19)$$

де $\Delta \Pi B^a$ – абсолютне відхилення питомої ваги активної частини основних фондів;

ΦB_0^a – планова фондівдача активної частини основних фондів, грн./грн.

Зміна фондівдачі за рахунок зміни фондівдачі активної частини ($\Delta \Phi B_{акт}$):

$$\Delta \Phi B_{акт} = \Pi B_1^a * \Delta \Phi B^a, \quad (2.20)$$

де PV_1^a – фактична питома вага активної частини основних фондів;

ΔFV^a – абсолютна зміна фондівіддачі активної частини основних фондів, грн./грн.

Для перевірки дійсності розрахунків використовується балансовий метод, згідно з яким алгебраїчна сума зміни результативного показника за рахунок кожного окремого фактору повинна дорівнювати загальній зміні результативного показника:

$$\Delta FV = \Delta FV_{\text{пв}} + \Delta FV_{\text{акт}}, \quad (2.21)$$

де ΔFV – загальна зміна фондівіддачі, грн./грн.

$$FV_{2018} = 0,6877 * 1,96 = 1,35 \text{ грн./грн.}$$

$$FV_{2019} = 0,6772 * 2,93 = 1,99 \text{ грн./грн.}$$

$$\Delta FV = 1,99 - 1,35 = 0,64 \text{ грн./грн.}$$

$$\Delta FV_{\text{пв}} = -0,01 * 1,96 = -0,02 \text{ грн./грн.}$$

$$\Delta FV_{\text{акт}} = 0,6772 * 0,98 = 0,66 \text{ грн./грн.}$$

$$\Delta FV = -0,02 + 0,66 = 0,64 \text{ грн./грн.}$$

Фондовіддача збільшилася на 0,64 грн. / грн. за рахунок зміни двох факторів – зниження питокої ваги активної частини на 0,01, що призвело до зниження фондівіддачі на 0,02 грн. / грн. і збільшення фондівіддачі активної частини основних фондів на 0,98 грн. / грн., що збільшило фондівіддачу на 0,66 грн. / грн.

Аналіз фондомісткості як показника, зворотного до фондівіддачі, базується на тій самій інформації, що і аналіз фондівіддачі.

Показник фондомісткості (ФМ) характеризує рівень вартості основних фондів, необхідний для випуску продукції на 1 грн. Для підвищення ефективності виробництва, фондомісткість повинна зменшуватися з часом.

$$FM = 1/FV, \quad (2.22)$$

$$FM_{2018} = 1/1,35 = 0,74 \text{ грн./грн.}$$

$$FM_{2019} = 1/1,99 = 0,50 \text{ грн./грн.}$$

$$\Delta FM = 0,5 - 0,74 = -0,24 \text{ грн./грн.}$$

У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. фондомісткість зменшилась, тобто спостерігається підвищення ефективності виробництва.

Детермінована факторна модель рентабельності основних фондів (РОФ) відноситься до моделей кратного типу і має такий вигляд:

$$R_{OF} = \frac{ЧП}{ОФ} * 100\% \quad (2.23)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.;

$\overline{ОФ}$ – середньорічна вартість основних фондів підприємства, тис. грн.

Факторний аналіз рентабельності основних фондів за 2018-2019рр.:

$$R_{oc.ф2018.} = -65371/860161 = -0,076;$$

$$R_{oc.ф2019.} = -34649/918060 = -0,038;$$

$$\Delta R_{oc.ф} = -0,038 - (-0,076) = 0,038;$$

$$R_{oc.ф_{усл}} = -31649/860161 = -0,04;$$

$$\Delta R_{oc.ф_{ЧП}} = -0,04 - (-0,076) = 0,036;$$

$$\Delta R_{oc.ф_{ОСФ}} = -0,038 - (-0,04) = 0,002;$$

$$\Delta R_{oc.ф} = 0,036 + 0,002 = 0,038$$

Оскільки на підприємстві протягом 2018-2019 рр. спостерігаються збитки, то рентабельність основних фондів негативна. Але в 2019 р. в порівнянні з 2018р. вдалося збільшити рентабельність основних фондів на 3,8% за рахунок зниження збитків, що дозволило збільшити рентабельність на 3,6% і збільшення середньорічної вартості основних фондів (рентабельність збільшилася на 0,2%).

Відносна економія основних фондів:

$$E_{OF} = OF_1 - OF_0 \cdot I_{ВП}, \quad (2.24)$$

де OF_0 , OF_1 – відповідно середньорічна вартість основних фондів в базисному і звітному роках, тис. грн.;

$I_{ВП}$ – індекс об'єму виробництва продукції.

$$E_{OF} = 918060 - 860161 * (1823205/1157438) = -436694 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на підприємстві у 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігається економія основних виробничих фондів у розмірі 436694 тис. грн.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства

Наявність на практиці різноманітних варіантів стратегій інноваційного розвитку, з одного боку, є позитивним моментом, тому як сприяє певній гнучкості управлінських рішень, проте, з іншої, – робить проблему оцінки та відбору ефективної стратегії дуже складною. Як відомо, процес планування інноваційного розвитку підприємства передбачає ув'язування та узгодження інтересів чотирьох основних суб'єктів: власників, менеджерів, робітників і держави (рис. 3.1).

Інтерес робітників – забезпечення якості життя, тобто підтримка фізіологічних і духовних потреб індивідуума згідно з прийнятими нормами й стандартами шляхом стійкого розвитку підприємства.

Інтерес менеджерів – стійкий розвиток підприємства, тобто забезпечення прибутковості його функціонування та якісне поліпшення стану за рахунок постійного кількісного нагромадження потенціалу, зміни його структури і складу, у результаті чого підвищується і якість життя працівників, і здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам.

Інтерес власників – забезпечення високої прибутковості на акції та високий рівень їх котирування шляхом стійкого розвитку підприємства.

Інтерес держави – забезпечення соціально-економічної безпеки держави шляхом підтримання високої стійкості розвитку підприємств, підвищення якості життя їх робітників.

Узагальнюючи теорію й практику прийняття управлінських рішень [5,12,13,16,35,37,40,46,53], а також проведеного у цій роботі дослідження, можна запропонувати наступну модель проблемного підходу до процесу прийняття управлінського рішення по вибору портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства (рис. 3.1, 3.2).

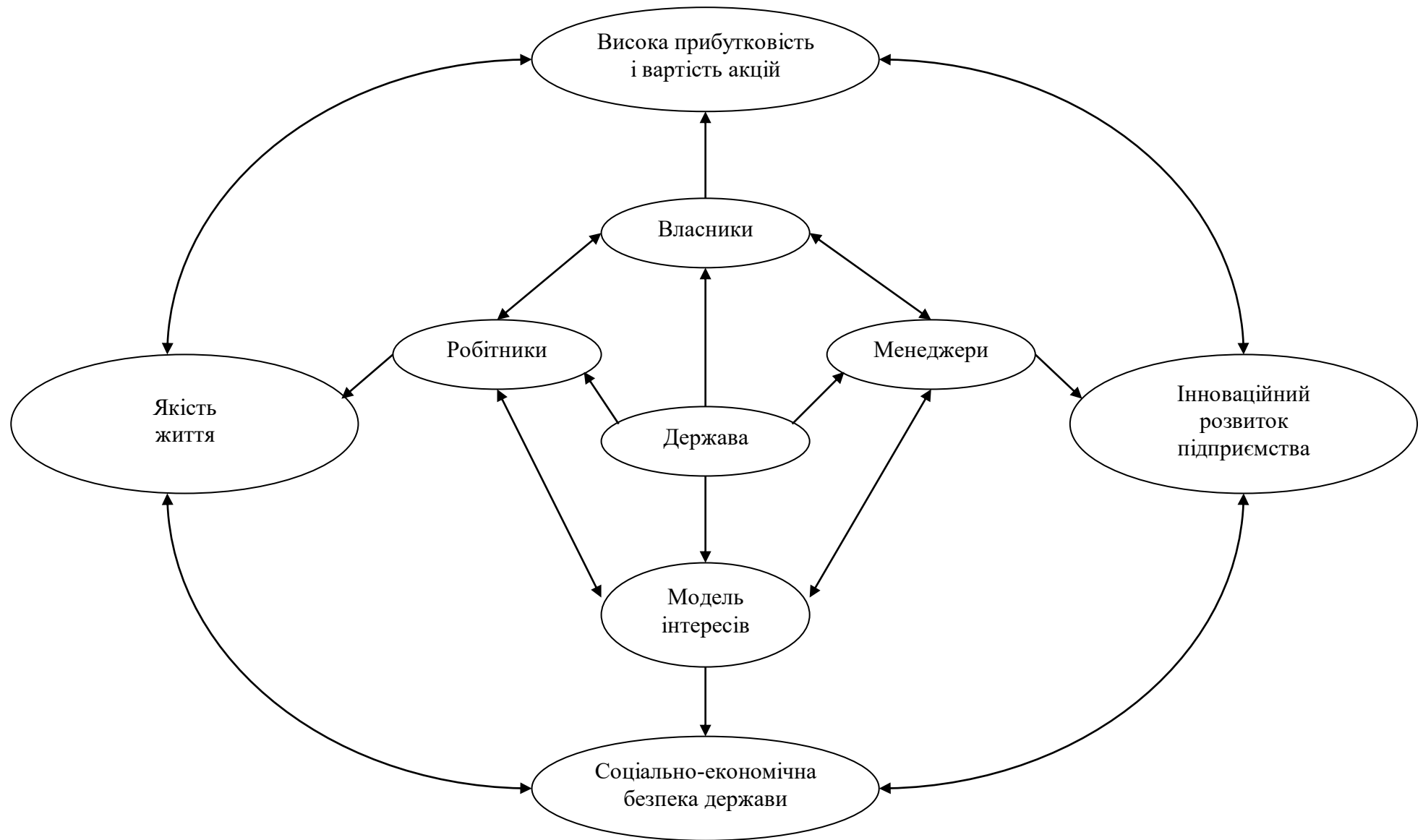


Рисунок 3.1 – Модель взаємозв'язку інтересів суб'єктів процесу інноваційного розвитку підприємства

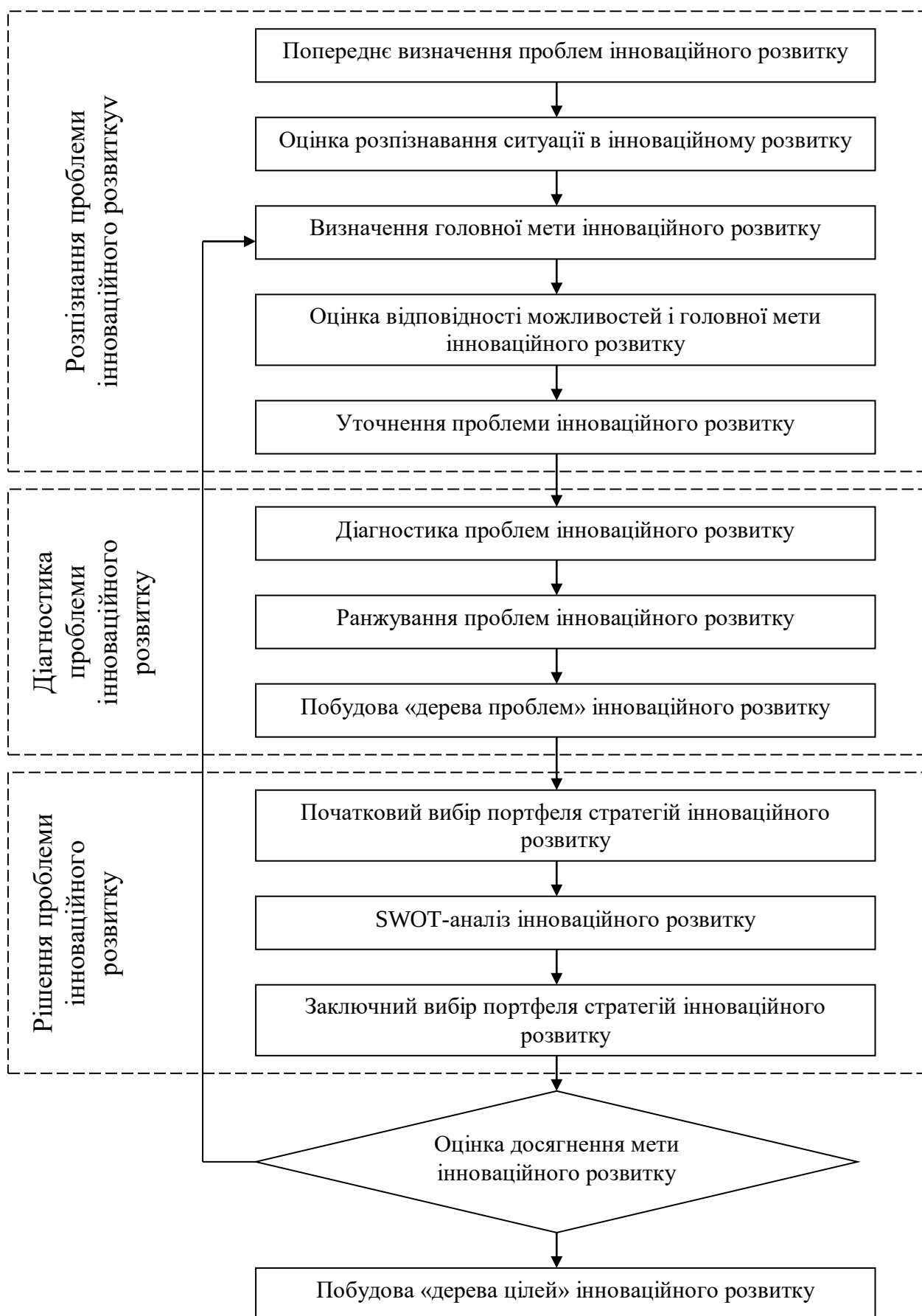


Рисунок 3.2 – Модель прийняття рішення при виборі портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства

Слід зазначити, що досягти перерахованих вище інтересів для забезпечення інноваційного розвитку можливо підтримуванням життєвого циклу підприємства у фазі «зростання». Як видно з рис. 3.2, прийняття рішення при виборі портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства включає до себе 3 стадії: 1) розпізнавання проблеми інноваційного розвитку; 2) діагностика проблеми інноваційного розвитку; 3) рішення проблеми інноваційного розвитку.

Перша стадія – «Розпізнавання проблеми інноваційного розвитку» – складається з наступних етапів: попереднє визначення проблеми інноваційного розвитку; оцінка розпізнавання ситуації в інноваційному розвитку; визначення головної мети інноваційного розвитку; оцінка відповідності можливостей і головної мети інноваційного розвитку й уточнення проблеми інноваційного розвитку.

Перший етап – «Попереднє визначення проблеми інноваційного розвитку» – припускає визначення головної проблеми, яка виникла на підприємстві в процесі інноваційного розвитку. Такою проблемою може бути перебування у фазі життєвого циклу, відмінного від «зростання».

Другий етап – «Оцінка розпізнавання ситуації в інноваційному розвитку» – містить у собі розпізнавання фази життєвого циклу підприємства.

Третій етап – «Визначення головної мети інноваційного розвитку» – передбачає встановлення головної мети в інноваційному розвитку підприємства. Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства й задоволення інтересів суб'єктів цього процесу головною метою є підтримка життєвого циклу підприємства у фазі «зростання».

Четвертий етап – «Оцінка відповідності можливостей і головної мети інноваційного розвитку» – містить у собі зіставлення фази життєвого циклу підприємства, у якій воно наразі знаходиться, із головною метою інноваційного розвитку, до якої підприємство повинно прагнути – підтримка життєвого циклу у фазі «зростання».

На п'ятому етапі – «Уточнення проблеми інноваційного розвитку» – виходячи з порівняльної оцінки відповідності ситуації головній меті розвитку, уточнюється проблема інноваційного розвитку. На відміну від першого етапу потрібно отримати конкретну кількісно-якісну оцінку фази життєвого циклу, у якій знаходиться підприємство, тобто конкретну проблему, що стоїть перед ним у розвитку.

Друга стадія – «Діагностика проблеми інноваційного розвитку» – складається з наступних етапів: діагностика проблем інноваційного розвитку; ранжирування проблем інноваційного розвитку; побудова «дерева проблем» інноваційного розвитку.

На етапі «Діагностика проблем інноваційного розвитку» за допомогою експертної системи оцінки здійснюється діагностування головної проблеми інноваційного розвитку – перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінної від зростання. У результаті діагностики визначається перелік завдань, які необхідно виконати для рішення цієї проблеми.

На етапі «Ранжування проблем інноваційного розвитку» виробляється ранжирування проблем інноваційного розвитку підприємства по їхнім якісним критеріям.

На етапі „Побудова «дерева проблем» інноваційного розвитку” виходячи з переліку ранжованих проблем, будується «дерево проблем». Для цього використовується ієрархічне дерево, засноване на теорії графів.

Третя стадія – «Рішення проблеми інноваційного розвитку» – складається з наступних етапів: початковий вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку; SWOT-аналіз інноваційного розвитку; підсумковий вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку.

На етапі «Початковий вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку» здійснюється первісний вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства життєвого циклу, що у фазі, відмінній, від «зростання». Для цього використовується двомірна матриця вибору портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства, що зв'язує між собою фази

життєвого циклу і рівні управління: корпоративній, діловій і функціональній (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця вибору портфеля стратегій для інноваційного розвитку підприємства, яке знаходиться в фазі «криза»

Стратегії для відповідного рівня управління		
Корпоративна	Ділова	Функціональна
Реструктуризація та реорганізація	Диференціація продукції	Фінансове оздоровлення
	Ступінь витрат	Підвищення технічного рівня виробництва
	Вертикальна інтеграція	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Приєднання або продаж	Диференціація продукції і зниження витрат	Фінансове оздоровлення і підвищення технічного рівня виробництва
Приєднання або продаж	Зниження витрат і вертикальна інтеграція	Фінансове оздоровлення і підвищення конкурентоспроможності продукції
Ліквідація	Припинення виробництва продукції в усіх стратегічних зонах господарювання	Розпродаж усіх активів по максимально можливій вартості

У табл. 3.1 приведено стратегії для фази життєвого циклу підприємства, яке знаходиться в фазі «криза». Знаючи оцінку по тому чи іншому показнику, що характеризує проблему підприємства, здійснюється первісний вибір портфеля стратегії його інноваційного розвитку.

Етап «SWOT-аналіз інноваційного розвитку» передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз інноваційного розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи. Потім встановлюються зв'язки між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Логічна схема SWOT-аналізу інноваційного розвитку підприємства подана на рис. 3.3.

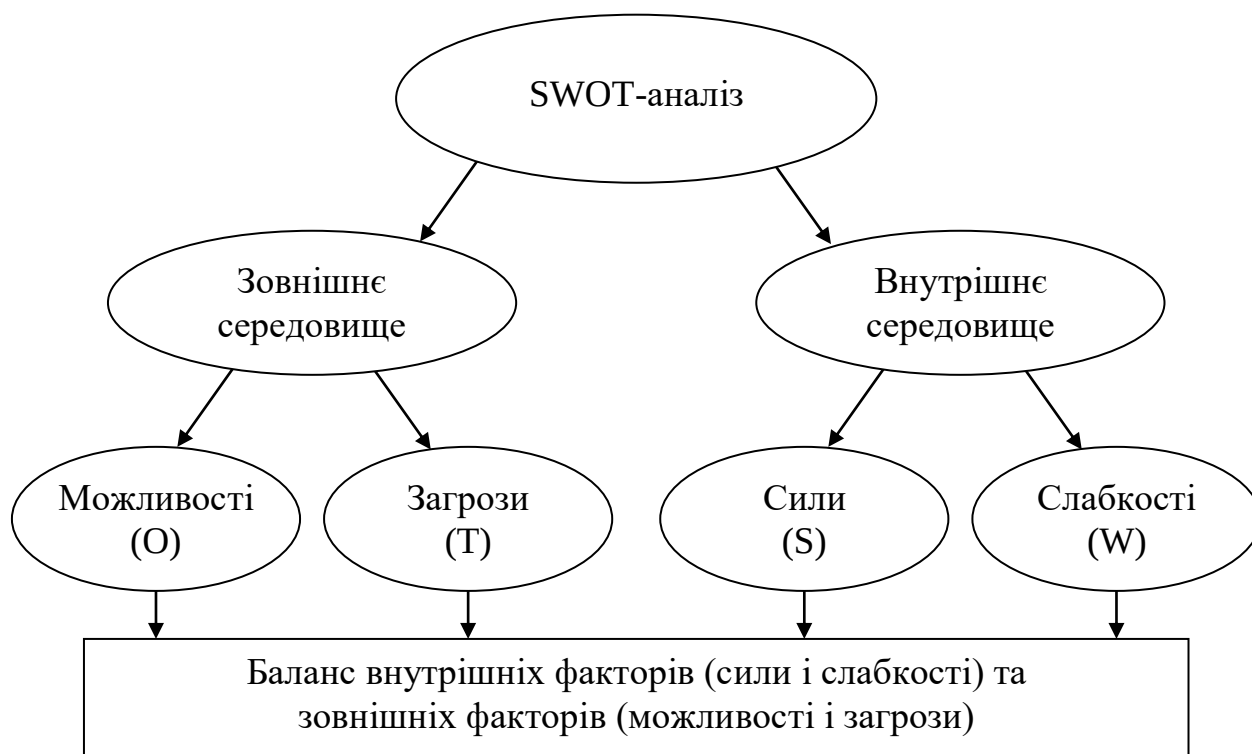


Рисунок 3.3 – Логічна схема SWOT-аналізу інноваційного розвитку підприємства

В табл. 3.2 надано перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища і зовнішніх можливостей та загроз інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

Для встановлення взаємозв'язку будується матриця SWOT-аналізу. SWOT-аналіз, по суті, являє собою стратегічний баланс активів (сильних внутрішніх сторін і зовнішніх можливостей) і пасивів (слабких внутрішніх сторін і зовнішніх загроз) підприємства. У цьому балансі є статті, що залежать від діяльності підприємств, – сильні та слабкі його сторони, – і статті, які не залежать від діяльності підприємства, – зовнішні можливості та загрози. Крім того, статті стратегічного балансу можна класифікувати за такою ознакою – рівень важливості фактору.

Таблиця 3.2 – Перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища і зовнішніх можливостей та погроз інноваційного розвитку підприємства

Найменування сильних сторін і можливостей розвитку	Найменування слабких сторін і загроз розвитку
А. Внутрішнє середовище	
1. Сильні сторони (S)	1. Слабкі сторони (W)
1.1. Фінансовий стан:	1.1. Фінансовий стан:
- висока прибутковість;	- низька прибутковість (збитковість);
- незалежність;	- залежність;
- висока платоспроможність.	- низька платоспроможність.
1.2. Технічний рівень виробництва:	1.2. Технічний рівень виробництва:
- низький ступінь зносу основних фондів;	- високий ступінь зносу основних фондів;
- високий ступінь фондоозброєності праці;	- низький ступінь фондоозброєності праці;
- високий рівень фондівдачі.	- низький рівень фондівдачі.
1.3. Конкурентоспроможність продукції:	1.3. Конкурентоспроможність продукції:
- низька питома вартість продукції;	- висока питома вартість продукції;
- високий рівень продуктивності продукції;	- низький рівень продуктивності продукції;
- висока економічність продукції.	- низька економічність продукції.
Б. Зовнішнє середовище	
2. Можливості (O)	2. Загрози (T)
2.1. Конкурентоспроможність:	2.1. Конкурентоспроможність:
- слабкий тиск споживачів;	- сильний тиск споживачів;
- слабкий тиск конкурентів;	- сильний тиск конкурентів;
- слабкий тиск постачальників.	- сильний тиск постачальників.
2.2. Конкурентна позиція:	2.2. Конкурентна позиція:
- велика частка ринку;	- невелика частка ринку;
- невеликий розрив із лідером;	- великий розрив із лідером;
- слабкий рівень конкуренції.	- сильний рівень конкуренції.

У загальному вигляді стратегічну матрицю SWOT-аналізу подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічна матриця SWOT-аналізу інноваційного розвитку підприємства

Актив (А)	Рівень важливості фактора	Пасив (П)	Рівень важливості фактору
1. Сильні сторони підприємства 1.1 ... 1.2		1. Слабкі сторони підприємства 1.1 ... 1.2	
Разом 1 розділ (S)		Разом 1 розділ (W)	
2. Зовнішні можливості для підприємства 2.1 ... 2.2		2. Зовнішні загрози для підприємства 2.1 ... 2.2	
Разом 2 розділ (O)		Разом 2 розділ (T)	
Усього активи (S+O)		Усього пасиви (W+T)	

Загальна оцінка стратегічного потенціалу інноваційного розвитку підприємства (P) має такий вигляд:

$$P = A - П \quad (3.1)$$

де А – загальні активи інноваційного розвитку підприємства (його сильні сторони і зовнішні можливості);

П – загальні пасиви інноваційного розвитку підприємства (його слабкі сторони і зовнішні загрози).

Якщо $A \gg П$ і $S \gg W$, підприємство, яке аналізується, має можливості для виходу з фази кризи життєвого циклу шляхом реструктуризації та реорганізації.

При $A > П$ і $S > W$ може з'ясуватися, що у підприємства недостатньо сильних внутрішніх сторін і зовнішніх можливостей для виходу з фази кризи

життєвого циклу, тому корпоративною стратегією його є приєднання або продаж іншому підприємству.

В усіх інших випадках підприємство не має стратегічного потенціалу для виходу з фази «криза» життєвого циклу і воно має бути ліквідованим.

На етапі «Заключний вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку» виходячи з результатів SWOT-аналізу, здійснюється остаточний вибір портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства.

На останньому етапі – „Побудова «дерева цілей» інноваційного розвитку ” – головна мета інноваційного розвитку за допомогою ієрархічного дерева розкладається на підцілі, які її визначають.

На етапі «Оцінка досягнення мети інноваційного розвитку» визначається рівень досягнення головної мети інноваційного розвитку і приймається рішення про необхідність коригування «дерева цілей» інноваційного розвитку.

Отже, вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства слід здійснювати, базуючись на технології прийняття управлінських рішень. Зміст прийняття стратегічних рішень визначається етапами процесу підготовки та прийняття рішень. Запропонований у роботі проблемний тип прийняття управлінських рішень для вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства базується на комплексному використанні матричного підходу та SWOT-аналізу. Наведений підхід дозволяє вибрати портфель стратегій підприємства в залежності від його фази життєвого циклу та рівня управління.

3.2 Оцінювання ефективності стратегічного управління нововведеннями

Дослідженню проблем стратегічного управління в цілому та оцінки ефективності прийнятих функціональних рішень у цій сфері приділяють увагу багато вчених, однак, проблема оцінки ефективності стратегічного

управління настільки складне як у методологічному, так і в суспільному значенні завдання, що вимагає уточнення термінології, постійного пошуку нових рішень, удосконалення різних прийомів і методів їхньої реалізації.

Для рішення завдань оцінки ефективності стратегічного управління багато економістів пропонується використовувати відносні або структурні показники, що відбивають частку держави в загальному обсязі того або іншого параметра.

Критерії ефективності стратегічного управління з можна розділити на дві групи: 1) стосовно суб'єкта управління; 2) щодо об'єкта управління.

До першої групи можна віднести: ступінь відповідності змісту й результатів діяльності управлінських структур, її працівників тим показникам, які визначені вищими органами; ступінь дотримання керуючими нормативно-правових актів; обсяги витрат на управлінську діяльність. До другої групи з ефективності відносять: ступінь зміни об'єкта управління; абсолютні показники.

Розглядаючи стратегічного управління як організуючу, виконавчо-розпорядницьку діяльність й одночасно як спосіб цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, можна визначити мету стратегічного управління як оптимальні рішення в організації діяльності керованих об'єктів через планування, організацію, регулювання й контроль. Ці функції управління пов'язані з поділом і спеціалізацією управлінської праці, вони формують функціональну структуру управлінських рішень і визначають методи рішення функціональних завдань. З позицій ефективності системи стратегічного управління технологія, механізми, прийоми прийняття управлінських рішень мають істотне значення. Підготовку й ухвалення управлінського рішення можна представити у вигляді блокової моделі на рис. 3.4.

Процес прийняття рішень є ключовим моментом у стратегічному управлінні, за допомогою якого забезпечується розподіл і контроль обмежених ресурсів, їхнє відтворення.

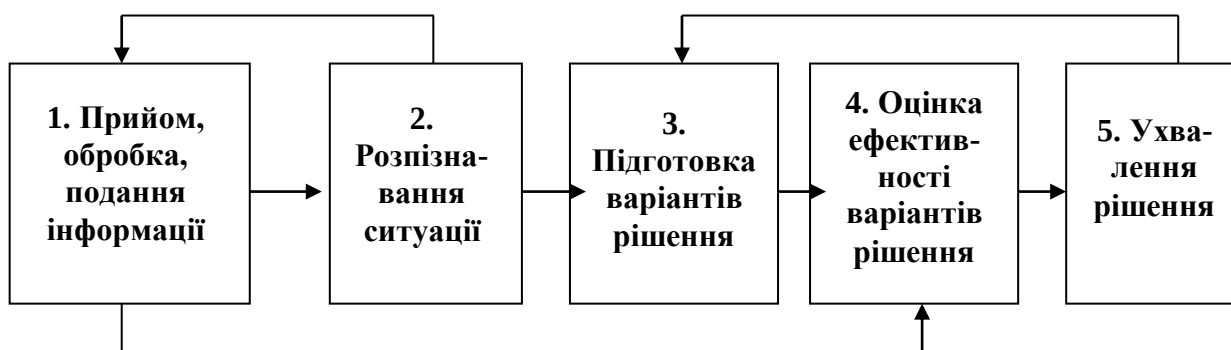


Рисунок 3.4 – Блокова модель підготовки й ухвалення рішення

Блок 1. Збір, обробка (класифікація, систематизація) і зберігання інформації.

Блок 2. Ідентифікація сформованої обстановки з раніше необхідної для рішення управлінського завдання.

Блок 3. На основі обліку обмежень і критеріїв вироблення проектів (альтернатив) рішення проблеми.

Блок 4. Оцінка альтернативних варіантів рішення з використанням критеріїв і інформації блоку 1.

Блок 5. Ухвалення рішення. У випадку невизначеності й ризику важко прийняти об'єктивні рішення, тому в цих випадках необхідне повернення в блок 3.

У контексті розвитку теорії стратегічного управління і його ефективності в історичному аспекті ще з виникненням капіталістичної системи виникла необхідність органічно сполучити дослідження на макро- і на мікрорівнях. Це торкнулося й теорії стратегічного управління, і теорії прийняття управлінських рішень. Тому можна затверджувати, що функціональні управлінські рішення, що відповідають певним функціям управління, рівнозначні як на макро-, так і на мікрорівнях, як для окремих галузей економіки (промисловості) і для економіки в цілому, так і для окремих підприємств, організацій.

Реалізуються управлінські рішення за допомогою взаємозалежних функцій, послідовне виконання яких формує процес його вироблення, прийняття й реалізації, що характеризується універсальним набором

процедур і взаємозалежних стадій. Управлінські рішення мають ієрархічну структуру, яку можна представити трьома рівнями управління:

- стратегічний, на якому приймаються стратегічні рішення, що визначають господарювання на перспективу;
- функціональний рівень можна представити подвійно: з одного боку, що відповідає певним функціям управління (аналіз, планування, організація, регулювання, контроль); з іншого боку, що ставляться до однієї з функцій підприємства - мікрорівня - виробничої, маркетингової, інвестиційної, фінансової, у сфері управління персоналом;
- оперативний, на якому щодня реалізуються рішення, прийняті на стратегічному рівні.

Механізм стратегічного управління підприємством і місце управлінських рішень у цьому механізмі представлені на рис. 3.5.

Управлінська діяльність виконується в замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку. Цей зв'язок забезпечує вплив на виробничі фактори – за рахунок власних ресурсів. Таким чином, господарські системи самоорганізуються. Виробнича система виконує роль керуючої підсистеми. Узгодження входу й виходу (виходячи із системного підходу) здійснює керуючий механізм, робота якого координується управлінськими впливами (управлінськими рішеннями). У цьому випадку всі управлінські рішення приймаються на основі стратегічного плану, програми й інформації, які надходять від вищих органів управління, із зовнішнього середовища й виробничого процесу.

На якість управлінських рішень впливає ряд факторів, серед яких виділяють:

- методологічний рівень розробки рішення, обсяг, вірогідність, оперативність використовуваної інформації;
- час, необхідне для розробки управлінського рішення;
- організація розробки рішення;
- суб'єктивні фактори;

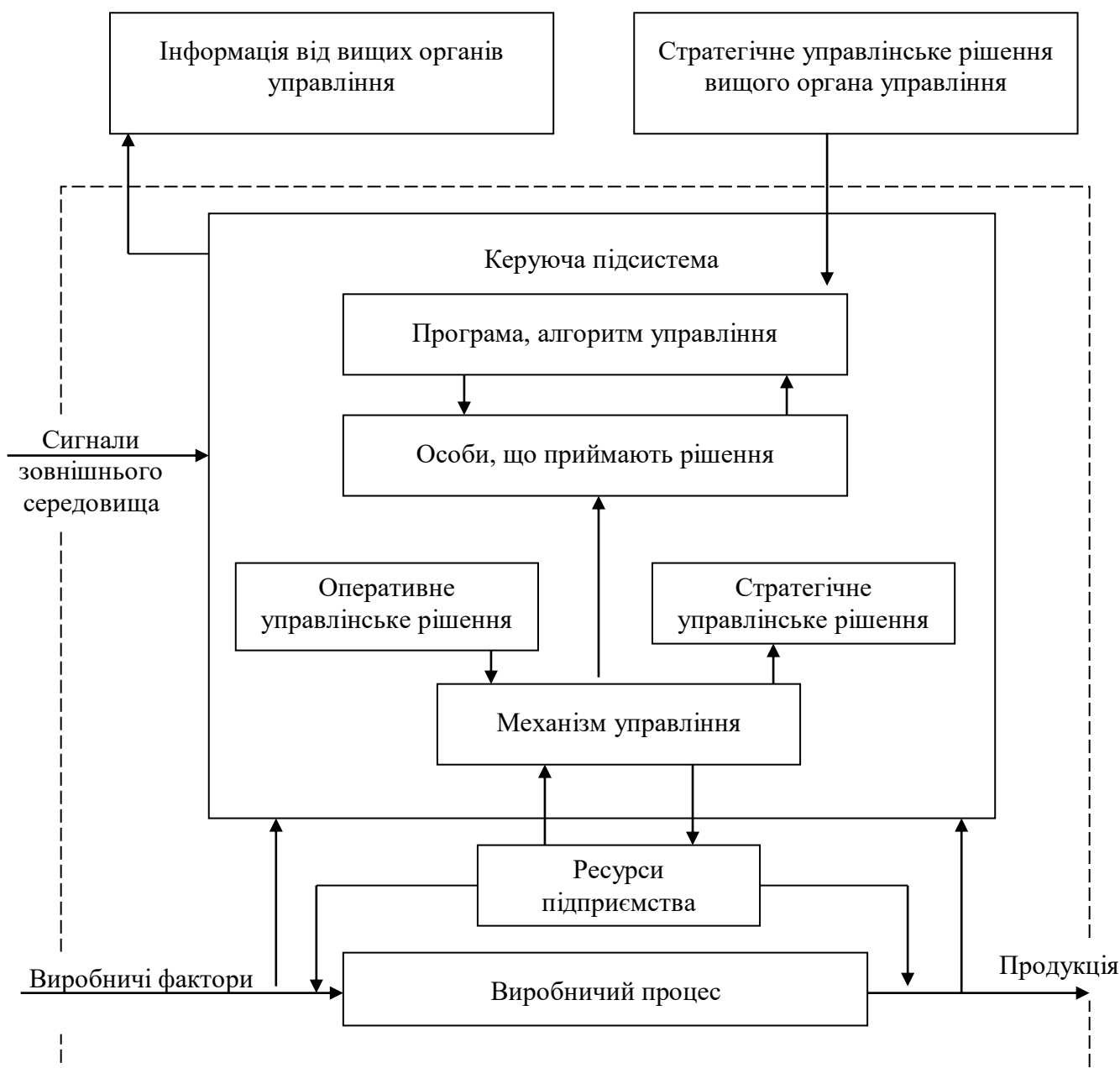


Рисунок 3.5 – Схема управління організацією та виробничим процесом

- компетентність суб'єкта, що приймає управлінські рішення;
- рівень механізації й автоматизації інформаційної роботи.

Якість прийнятих управлінських рішень відбивається на всіх показниках виробничого процесу: на тривалості інвестиційного циклу й всіх його складових; на оцінках фінансового стану підприємства; на організації збуту; на окупності й прибутковості продукції.

При розрахунку економічної ефективності управлінських рішень

необхідно враховувати методологічні принципи загальної теорії ефективності:

- принцип найбільш повного обліку всіх складових витрат і результатів;
- принцип порівняння з базовим варіантом. За базовий може бути прийнятий варіант до ухвалення управлінського рішення, один з альтернативних варіантів;
- принцип приведення витрат і результатів у порівнянний вид (наприклад, по обсязі, якості, періоду часу).

Для оцінки економічної ефективності управлінських рішень використовуються частіше наступні методи.

Непрямий метод - метод, що полягає в аналізі ринкової вартості управлінських рішень і витрат на ці рішення за допомогою вибору найбільш раціонального рішення з-поміж альтернативних варіантів для того самого типу об'єкта. Перевагою цього методу є можливість ринкову вартість управлінських рішень ідентифікувати з ринковою вартістю зробленої продукції. При наявності двох варіантів управлінських рішень економічну ефективність визначають як порівняльну:

$$E_E = \left(\frac{\Pi_{2T}}{Z_{2T}} - \frac{\Pi_{1T}}{Z_{1T}} \right) \cdot 100\% , \quad (3.2)$$

де Π_{1T} , Π_{2T} – прибуток, отриманий за реалізацію товару при першому варіанті управлінського рішення й другому відповідно;

Z_{1T} , Z_{2T} – витрати на виробництво товару при першому й другому варіанті управлінського рішення відповідно.

Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку економічної ефективності виробництва в цілому й виділенні

фіксованої (статистично обґрунтованої) частини (k):

$$E_E = \frac{\Pi_k}{OЗ}, \quad (3.3)$$

де Π – прибуток, одержуваний від реалізації товару;

$OЗ$ – загальні витрати;

k – частка управлінських рішень в ефективності виробництва ($k=20-30\%$).

Метод, заснований на оцінці безпосередніх результатів діяльності підприємства, оцінці безпосереднього ефекту від управлінських рішень при досягненні цілей, реалізації функцій і т.д. (E_E):

$$E_E = \frac{C_i}{P_i} \cdot 100\%, \quad (3.4)$$

де C_i – стандарт на використання ресурсу й для розробки й реалізації управлінських рішень (тимчасові, ресурсні, фінансові й інші стандарти є основними параметрами при оцінці економічної ефективності управлінських рішень);

P_i – витрати i -го ресурсу для розробки й прийняття управлінських рішень.

Середнє значення економічної ефективності за цим методом ($E_{E_{кр}}$) є критеріальним, тому що значення ефективності визначається за декількома ресурсами (m), а середнє визначається за пріоритетністю цих ресурсів (Π_i):

$$E_{E_{кр}} = \frac{\sum (E_E \cdot \Pi_i)}{m}. \quad (3.5)$$

Система управлінських рішень може оцінюватися такими показниками:

- витратами часу на цикл реалізації управлінського рішення;

- трудовитратами осіб, що приймає рішення, і персоналу управління на розробку, прийняття й реалізацію рішення;
- організованістю функціонування;
- співвідношенням осіб, що приймають рішення, і персоналу, що входить у їхній апарат управління;
- собівартістю й рентабельністю, виходячи з ухвалених рішень;
- установленням залежності прийняття рішень (його впливу на різні сфери діяльності організації) від прогнозованих економічних, екологічних, соціально-політичних наслідків.

Критерії ефективності не можна розглядати як оцінку миттєвого стану об'єкта або ухваленого рішення. Вибір критеріїв припускає можливість компромісу між величинами вигід (або втрат) і строками їхнього одержання. Крім того, конкретна економічна ситуація, що складається разом із відносинами, що змінюються, багато в чому визначає підходи, методологічне обґрунтування й практичні рекомендації у визначенні ефективності.

Як зазначалося раніше, інноваційні проекти мають свої специфічні особливості, які мають враховуватись при виконанні їх оцінки. Тому на підставі вище викладеного визначимо метод, який вмістить в собі всі чинники, що можуть вплинути на майбутню вартість проекту формула 3.6:

$$i = I + \frac{BK(i_d + i_r) + PK((1 - H) \cdot i_k + i_r)}{BK + PK} + \sum_{j=1}^k G_j \quad (3.6)$$

де: I – безризикова ставка;

i_d – ставка по депозиту;

i_r – премія за ризик;

H – ставка податку на прибуток;

r_k – ставка відсотків за кредитом;

BK – власний капітал;

PK – позиковий капітал;

$j=[1;k]$ - кількість інноваційних ризиків, що враховуються;

G_j - премія за j -ий ризик.

У ставці можуть бути враховані наступні ризики:

1. Недостатня диверсифікованість продукції (у структурі випуску переважає продукція одного вигляду);
2. Недостатня диверсифікованість ринків збуту (орієнтація діяльності на строго обмежену категорію споживачів);
3. Розмір підприємства (ризик вкладення в малі підприємства (6%): дефіцит майнових засобів при необхідності покриття інвестованих засобів);
4. Інфляція
5. Недостатність інформації про перспективи реалізації проекту (5%).

Виконаємо розрахунки ефективності інноваційного проекту. Основні та допоміжні показники для розрахунку ефективності проекту показані в таблицях 3.4 та 3.5 відповідно.

Таблиця 3.4 – Показники для розрахунку чистої дисконтованої вартості інноваційного проекту

Показник	Період					
	0	1	2	3	4	5
1. Чистий прибуток		35138	39339	39339	86265	86265
2. Амортизаційні нарахування		4385	37234	2607	2036	1589
3. Капіталовкладення	50000			25000		
4. Ліквідаційна вартість						5659
5. Загальна сума повернень по кредиту, дол.		18469	16219			
6. Чистий грошовий дохід (гр.1+гр.2-гр.3+гр.4-гр.5)	-50000	21054	60354	16946	88301	93513

Таблиця 3.5 – Допоміжні дані для розрахунку ефективності проекту

№ з/п	Показник	Значення
1.	Інфляція	11,5%
2.	Безризикова ставка	8%
3.	Ставка по депозиту	18%
4.	Ставка податку на прибуток	18%
5.	Ставка відсотків за кредитом	15%

Розрахуємо ставку дисконту з урахуванням ризиків:

$$i = 0,08 + \frac{20000(0,18 + 0,09) + 30000((1 - 0,18) \cdot 0,15 + 0,09)}{20000 + 30000} + 0,06 = 0,36$$

Проведемо розрахунок показника чистої дисконтованої вартості (NPV) з розрахованою ставкою дисконту :

$$NPV = -50000 + \frac{21054}{1,36} + \frac{60354}{1,36^2} + \frac{16946}{1,36^3} + \frac{88301}{1,36^4} + \frac{93513}{1,36^5} = 50760 \text{ (дол.)}$$

Визначимо дисконтований період окупності (DPP) проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок дисконтованого періоду окупності проекту

Роки	Сума дисконтованих чистих грошових потоків, дол.
1	$-50000 + \frac{21054}{1,36} = -34520$
2	$-50000 + \frac{21054}{1,36} + \frac{60354}{1,36^2} = -1890$
3	$-50000 + \frac{21054}{1,36} + \frac{60354}{1,36^2} + \frac{16946}{1,36^3} = 4850$

Виходячи з таблиці, можна зробити висновок про те, що проект окупається в третьому році. Допустимо, що протягом року грошові потоки по місяцях розподіляються рівномірно.

У другому році впродовж одного місяця сума дисконтованих чистих грошових потоків змінюється на:

$$\frac{4850 - (-1890)}{12} = 560 \text{ (дол.)}$$

Тоді в другому році для повернення вкладених засобів необхідно $\frac{4850}{560} = 8,6$ місяців. DPP = 2 роки 9 місяців.

Тоді індекс прибутковості (PI) рівний:

$$PI = \frac{\frac{21054}{1 + 0,18} + \frac{60354}{1,18^2} + \frac{16946}{1,18^3} + \frac{88301}{1,18^4} + \frac{93513}{1,18^5}}{50000} = 2,05$$

Розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$\frac{21054}{1+IRR} + \frac{60354}{(1+IRR)^2} + \frac{16946}{(1+IRR)^3} + \frac{88301}{(1+IRR)^4} + \frac{93513}{(1+IRR)^5} = 50000$$

Розв'язавши рівняння, отримаємо $IRR = 75\%$.

Даний проект є ефективним, оскільки $NPV = 50760$ дол. > 0 , дисконтований період окупності $DPP = 2$ роки 9 місяців, що не перевищує плановий горизонт 5 років, $PI = 2,05 > 1$.

Виконаємо розрахунки ефективності інноваційного проекту без урахування ризиків.

Проведемо розрахунок показника чистої дисконтованої вартості (NPV):

$$NPV = -50000 + \frac{21054}{1,18} + \frac{60354}{1,18^2} + \frac{16946}{1,18^3} + \frac{88301}{1,18^4} + \frac{93513}{1,18^5} = 107920 \text{ (дол.)}$$

Таким чином, вкладення грошових коштів в даний проект вигідніше, ніж вкладення в банк.

Визначимо дисконтований період окупності проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок дисконтованого періоду окупності проекту

Роки	Сума дисконтованих чистих грошових потоків, дол.
1	$-50000 + \frac{21054}{1,18} = -32160$
2	$-50000 + \frac{21054}{1,18} + \frac{60354}{1,18^2} = 11190$

Виходячи з таблиці, можна зробити висновок про те, що проект окупається в другому році. Допустимо, що протягом року грошові потоки по місяцях розподіляються рівномірно.

У другому році впродовж одного місяця сума дисконтованих чистих грошових потоків змінюється на:

$$\frac{11190 - (-32160)}{12} = 3612 \text{ (дол.)}$$

Тоді в другому році для повернення вкладених засобів необхідно $\frac{32160}{3612} = 8,9$ місяців. $DPP = 1$ рік 9 місяців.

Тоді індекс прибутковості рівний:

$$PI = \frac{\frac{21054}{1+0,18} + \frac{60354}{1,18^2} + \frac{16946}{1,18^3} + \frac{88301}{1,18^4} + \frac{93513}{1,18^5}}{50000} = 3,16$$

Розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$\frac{21054}{1+IRR} + \frac{60354}{(1+IRR)^2} + \frac{16946}{(1+IRR)^3} + \frac{88301}{(1+IRR)^4} + \frac{93513}{(1+IRR)^5} = 50000$$

Розв'язавши рівняння, отримаємо $IRR = 75\%$.

Даний проект є ефективним, оскільки $NPV = 107920$ дол. > 0 , дисконтований період окупності $DPP = 1$ роки 9 місяців, що не перевищує плановий горизонт 5 років, $PI = 3,16 > 1$. Для оцінки економічної ефективності інвестицій доцільніше використовувати динамічні показники, оскільки вони враховують чинник часу. Показник NPV є найбільш доцільним для розрахунків, тому що враховує майбутню вартість грошей, поняття яких тісно взаємозалежні з життєвим циклом інновацій.

Порівняємо розрахунки ефективності проекту виконані з урахуванням ризиків та без їх врахування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Порівняння двох результатів $i = 18\%$ и $i = 36\%$

	Без урахування ризиків ($i = 18\%$)	З урахуванням ризиків ($i = 36\%$)
NPV, дол.	107920	50760
DPP	1 рік 9 місяців	2 роки 9 місяців
PI	3,16	2,05
IRR, %	75	75

Проаналізувавши всі методи, бачимо, що за всіма показниками другий варіант показує найбільш реальне положення даного проекту і одержання прибутку в майбутньому. Удосконалений метод показує правдиву картину при оцінці ефективності інноваційного проекту на підприємстві, враховуючи

всі можливі ризики і неприємності, які можуть появитися при реалізації інноваційного проекту. Це дасть можливість застрахуватися і бачити більш реальне положення свого підприємства.

Отже, вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства слід здійснювати, базуючись на технології прийняття управлінських рішень. Зміст прийняття стратегічних рішень визначається етапами процесу підготовки та прийняття рішень. Запропонований у роботі проблемний тип прийняття управлінських рішень для вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства базується на комплексному використанні матричного підходу та SWOT-аналізу. Конкретна економічна ситуація, що складається разом із відносинами, що змінюються, багато в чому визначає підходи, методологічне обґрунтування й практичні рекомендації у визначенні ефективності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, виходячи з поставленої мети й задач, проведено дослідження щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, висновки якого можна звести до наступного.

Закордонні й вітчизняні вчені описують стратегічний менеджмент як процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою й реалізацією стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. Необхідно звернути увагу, що напрямок розвитку діяльності підприємства залежить від рівня розвитку внутрішніх ресурсів (потенціалу, здатностей підприємства до досягнення стратегічних цілей), так само як і від наявності потенційних і реальних можливостей і погроз зовнішнього оточення підприємства.

Основними причинами виникнення та поширення інновацій є конкурентна боротьба; зростаючий попит споживача; зростання технічного потенціалу; пошук вирішення проблем, які виникають у господарській діяльності; потреба не відставати в економічному розвитку, не втрачати ринку, наслідувати інші організації, які впроваджують нову технологію; бажання поліпшити свої результати у конкретній діяльності підприємства; підтримка та забезпечення престижу підприємства; реалізація знань та підвищення престижу підприємства; інтуїтивне уявлення про те, що інновація може поліпшити діяльність підприємства; поради консультантів у будь-якій період реорганізації підприємства; наукові відкриття; винахідництво.

Отже, стратегічне управління інноваційною діяльністю забезпечує формування напрямів інноваційної діяльності, визначає стратегічні інноваційні цілі та інноваційну стратегію підприємства, спрямовану на реалізацію його загальних стратегічних завдань.

За результатами виконаної оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства можна сказати, що протягом 2018-2019 рр. збитки підприємства зменшилися з 65371 тис.грн. до 34649 тис.грн.

відповідно, тобто під впливом усіх факторів загальне зниження збитків склало 47% або 30722 тис. грн.

Найбільш повно ситуацію на підприємстві відображають показники рентабельності. Протягом 2018-2019 рр. підвищення всіх показників рентабельності підприємства відбувається за рахунок зниження збитків підприємства в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. Рентабельність продукції за досліджуваний період підвищилася на 5,35%; рентабельність виробництва – на 3,11%; рентабельність активів – на 3,32%.

За результатами розрахунків виявлено, що лише третина основних фондів підприємства є не зношеною, про що свідчить коефіцієнт придатності основних фондів, який за досліджуваний період коливався у діапазоні від 32,3% до 35,8%.

Доведено, що вибір стратегій інноваційного розвитку підприємства слід здійснювати, базуючись на технології прийняття управлінських рішень. Зміст прийняття стратегічних рішень визначається етапами процесу підготовки та прийняття рішень. Запропонований у роботі проблемний тип прийняття управлінських рішень для вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства базується на комплексному використанні матричного підходу та SWOT-аналізу. Наведений підхід дозволяє вибрати портфель стратегій підприємства в залежності від його фази життєвого циклу та рівня управління.

Конкретна економічна ситуація, що складається разом із відносинами, що змінюються, багато в чому визначає підходи, методологічне обґрунтування й практичні рекомендації у визначенні ефективності. Саме тому у роботі виконано оцінювання ефективності інноваційного проекту у двох варіантах: з урахуванням ризиків та без їх урахування.

Отримані в роботі рекомендації впроваджені в діяльності підприємства, що підтверджено відповідною довідкою (Додаток А). Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва» (м. Покровськ, 2021 р.) – додаток Б.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, I. (1996). *New corporate strategy*. SPb.: Piterkom, 416 p.
2. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. M.: Economics, 519 p.
3. Barancheev, V., Strizhov, S. (1996). Analysis and assessment of the marketing potential of the enterprise. *Marketing*. No. 6. PP. 42-50.
4. Bowman, K. (1997). *Fundamentals of strategic management*. M.: Banks and exchanges, UNITI, 175 p.
5. Bocharov, V.A., Markin, V.I. (1998). *Foundations of logic*. Moscow: INFRA-M, 296 p.
6. Budzan, B.P. (1999). Strategic management: advice to the heads of companies (firms). *OFFICE*. No. 11-12. PP. 31-34.
7. Vikhansky, O.S. (2008). *Strategic management*. M.: Economist, 296 p.
8. Vikhansky, O.S. (1995). *Strategic management*. M.: publishing house of Moscow State University, 252 p.
9. Vikhansky O.S., Naumov A.I. (2014). *Management: textbook*, 5th edition. M.: INFRA M, 576 p.
10. Volod'kina, M.V. (2005). *Strategic management: textbook*. K.: Znannya Press, 149 p.
11. Voronkova, A.E. (2000). *Support for the competitive potential of the enterprise*. K.: Tekhnika, 152 p.
12. Gerchikov, I.N. (1995). *Management: textbook*. 2nd edition. M. "Banks and exchanges", 478 p.
13. Goryacha, O.L. (2018). The concept of forming a system of strategic management of innovation activity at machine-building enterprises. *Visnyk of Berdyansk University of Management and Business*. № 2. PP. 28–31.
14. Pozdnyakov, D.O. (2016). Osnovy formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoi diialnistyu pidpriemstva. *Visnyk of Dnipropetrovsk University*. Series: Economics. Vol. 24. Issue. 10 (1). PP. 92-97.

15. Grinev, V.F. (2004). *Innovation management: textbook*. 2nd ed. K.: MAUP, 152 p.
16. Drucker, P. (2004). *Management tasks in the XXI century*. M.: Publishing house "Williams", 272 p.
17. Wagner, I. (2013). Economic analysis as a modern tool for making strategic management decisions. *Visnyk of Lviv National Agrarian University*. Ser: Economics of agro-industrial complex. № 20 (1). PP. 43-48.
18. Vovchak, O.D. (2009). *Investment Management*. L.: Lviv Commerce Acad., 359 p.
19. Posylkina, O.V. (2006). *Economics of the enterprise: textbook*. Kharkiv: Publishing house NUPh; Golden Pages, 488 p.
20. Fedonyuk, V.V. (2016). Comparative economic analysis of reclamation of different species on disturbed lands. *Actual problems of economy*. № 9. PP. 203-212.
21. Bondarenko, V.M. (2015). Formation of innovation strategy in increasing the competitiveness of the enterprise. *Economics. Finances. Right*. № 9 (2). PP. 4-7.
22. Shegda, A.V. (2006). *Economics of the enterprise: textbook*. K.: Znannia. 614 p.
23. Shelegeda, B.G. (2006). *Economics of the enterprise: textbook*. Donetsk: DonUEP, 394 p.
24. Zaitsev, L.G., Sokolova, M.I. (2005). *Strategic Management: a textbook*. M.: Jurist, 416 p.
25. Law of Ukraine "On Innovation" (2005). *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. № 36. St. 266.
26. Zakharov, O.I. (2000). Development of strategy of functioning of the enterprise in the conditions of active influence of external environment: PhD thesis. Kyiv: Kyiv International University of Civil Aviation, 21 p.
27. Zakharchenko, V. (1998). Enterprise strategy in a transitional economy. *Business Inform*. No. 13-14. PP. 23-27.

28. Zakharchenko, V. (1998). Formation of the economic strategy of the enterprise. *Business Inform.* No. 16. PP. 42-48.
29. Kokurin, D.I. (2004). *Innovative activity*. M.: Ekzamen, 575 p.
30. Newton, C.H. (1995). *The art of making and saving money. Business axioms. Self confidence*. Minsk: PARADOX, 432 p.
31. Lyukshinov, A.N. (2000). *Strategic management*. M.: UNITI, 375 p.
32. Maksimov, V., Kachaev, S, Kornoushenko, E. (1999). Analysis and management in an unstable environment. *Banking technologies*. No. 3 PP. 34-37.
33. Markova, V.D., Kuznetsova, S.A. (2000). *Strategic management: a course of lectures*. M.: INFRA-M, Novosibirsk, 287 p.
34. Bazylevych, V., Lukyanov, V., Pisarenko, N., Kvitsynska, N. (1997). *Microeconomics*. K.: The fourth wave, 248 p.
35. Milner, B.Z. (1998). *Theory of organization*. M.: INFRA-M, 336 p.
36. Mintzberg, G., Quinn, J.B., Goshal, S. (2004). *Strategic process: concepts, problems, solutions*. SPb.: Peter, 684 p.
37. Mikhailov, V.I. (1992). *How to make decisions*. SPb.: Chimer, 200 p.
38. Melnikova, K., Lidovsky, Y., Noskov, V. (1998). Strategic planning of enterprises. *Business Inform.* No. 17-18. PP. 109-114.
39. Nemtsov, V.D, Dovgan, L.E. (2004). *Strategic Management: textbook*. K.: LLC "UVPK" ExOb ", 560 p.
40. Oberemchuk, V.F. (2000). *Strategy of enterprises*. K.: MAUP, 128 p.
41. Pastukhova, V. (1999). Strategic approach to enterprise management. *Economy of Ukraine*. № 5. PP. 84-88.
42. Popov, S.A. (1999). *Strategic management: 17-module program for managers "Management of the development of the organization."* Module 4. M.: INFRA-M, 344 p.
43. Pushkar, A., Trided, A. (1998). Development and implementation of the enterprise strategy. *Business Inform.* No. 21-22. PP. 45-51.
44. Soloviev, V.S. (2005). *Strategic Management: A Textbook*. Rostov-on-Don: Phoenix, Novosibirsk: Siberian agreement, 448 p.

45. Sobolev, Yu.V., Dykan, V.L., Deyneka, O.G., Pozdnyakova, L.O. (2005). *Enterprise strategy and strategic management: textbook*. Kharkiv: LLC "Olant" 416 p.
46. Spinadel, V.N. (2002). *Theory and practice of optimal decision making*. SPb.: Business-press, 394 p.
47. Tishchenko, A.N., Golovko, O.S. (2006). Strategic management as a concept of enterprise management. *Economy of the transport complex*. Kharkiv: KHNADU. No. 5. PP. 90-95.
48. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998). *Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation: A Textbook*. M: Banks and exchanges, UNITI, 576 p.
49. Trenev, N.N. (2000). *Strategic management: Textbook*. M.: PRIOR, 279 p.
50. Azoev, G.L., Barancheev, V.P., Gunin, V.N. (2000). *Organization management: Textbook*. State University of Management. M.: INFRA M, 668 p.
51. Stoyanova, E.S. (1997). *Financial management: theory and practice: Textbook*. Moscow: Perspektiva Publishing House, 574 p.
52. Hussey, D. (2004). *Strategy and planning*. SPb.: Peter, 384 p.
53. Hall, R. (2000). *Organizations: structures, processes, results*. SPb.: Peter, 512 p.
54. Shershnyova, Z.E., Oborska, S.V. (1999). *Strategic management: Textbook*. K.: KNEU, 384 p.
55. James Brian Quinn (1980). *Strategies for change: logistical incrementalism*. Homewood, IL, Dow Jones-Irwin.
56. Lee Tom Perry, Randall Scott, Norman Smallwood (1993). *Real-time strategy: improvising team-based planning for a fast changing world*. John Wiley&Sons Inc., USA.
57. Samuel C. Certo, Paul Peter. (1994). *Strategic management concepts and applications*. IRWIN, USA.

58. Anshina, V.M., Dagaeva, A.A. (2007). *Innovation management: Concepts, multilevel strategies and mechanisms of innovative development*: textbook. M.: Delo, 584 p.
59. Schumpeter, J.A. (2008). *Economic development theory. Capitalism, socialism and democracy*. M.: Eksmo, 864 p.
60. Twiss, B. (1989). *Management of scientific and technical innovations*. M.: Economics, 279 p.
61. Meshkov, A.A. (1996). The main directions of research of innovations in American sociology. *Sociological Research*. No. 5. PP. 117-129.
62. Nixon, F. (1990). *The role of enterprise management in ensuring quality and reliability*. M.: Publishing house of standards, 230 p.
63. Bernard, I. (1994). *Explanatory Dictionary of Economics and Finance*. M.: International relations. 720 p.
64. Raisberg, B.A. (1998). *Modern economic dictionary*. M.: INFRA-M, 479 p.
65. Fatkhutdinov, R.A. (2008). *Innovation management*. SPb.: Peter, 448 p.
66. Prigogine, A.I. (1989). *Innovations: incentives and obstacles: (social problems of innovation)*. M.: Politizdat, 485 p.
67. Lapin, V.N. (1981). Social aspects of innovation management. Problems of management innovations and self-supporting experimentation: materials of the All-Union. scientific and practical conf. Tallinn, PP. 22-26.
68. Anshina, V.M., Dagaeva, A.A. (2007). *Innovation management: Concepts, multilevel strategies and mechanisms of innovative development*. M.: Delo, 584 p.
69. Terebova, S.V. (2009). *Activation of the innovation process in the region*. Vologda: VNKTs CEMI RAN, 179 p.
70. Yakovets, V.Yu. (2000). *Innovations: theory, mechanism, government regulation*. M.: RAGS, 237 p.

ДОДАТОК А. Довідка про впровадження науково-методичних розробок**Міністерство енергетики України****Державне підприємство «Шахтоуправління «Південнодонбаське №1»**

85670, Донецька обл., м.Вугледар, вул.Магістральна, 4
тел.(062)343-81-42, (06273)6-40-08, факс (06273)6-43-85
E-mail: ugnodon1@gmail.com

«15» березня 2021 р.

№ 692

ДОВІДКА

про впровадження науково-методичних розробок

видана студенту Останку Олексію Едуардовичу про те, що рекомендації щодо формування портфелю стратегій інноваційного розвитку підприємства, що базуються на технології проблемного типу прийняття управлінських рішень з урахуванням етапів процесу підготовки та прийняття рішень, представлені у випускній кваліфікаційній роботі магістра на тему «Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства» та розроблені Останко О.Е. та д.е.н., проф. Кравченко С.І., є актуальними та знайшли своє впровадження у діяльності ДП «Шахтоуправління «Південнодонбаське №1».

Заступник директора з економіки
та фінансів



 Т.І. Боярченко

ДОДАТОК Б. Інформація про участь у конференції



**ДОДАТОК В. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної
роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження