

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

ЗАХАРЧУК СВІТЛАНА ПАВЛІВНА

УДК 330.341

**ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ
ВАТРА»).**

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління інноваційною діяльністю»

**АВТОРЕФЕРАТ
на здобуття освітнього рівня «магістр»**

Тернопіль – 2019

Магістерською роботою за ОР «Магістр» є рукопис.

Робота виконана на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Островська Галина Йосипівна

Рецензент: д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
Кирич Наталія Богданівна

Завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Андрушків Б.М.

Вчений секретар

Кузь Т.І.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. В умовах економіки, заснованої на знаннях, життєво важливим завданням для підприємств є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг. Втрата значної частини ринкових позицій у зв'язку зі зниженням конкурентоспроможності продукції, підвищення вимог споживача до якості продукції, а також загострення конкуренції та зростання цін на сировину ускладнюють умови діяльності вітчизняних підприємств та визначають необхідність переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку, який дає змогу мобілізувати внутрішні резерви розвитку і визначити стратегічні інноваційні зміни. Можливості використання традиційних ресурсів економічного зростання, що звужуються, висувають на перший план сучасні механізми ринкової поведінки підприємств, інноваційні процеси і стратегії, які стають невід'ємною частиною і важливим елементом економічних перетворень. Саме тому виникає необхідність формування стратегій інноваційного розвитку, що визначає пріоритетні напрями зміцнення ринкових позицій і способи їх реалізації.

Розвиток ідей стратегічного менеджменту, концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств спостерігаємо в працях сучасних зарубіжних дослідників, таких як: Б. Альстренд, І. Ансофф, М. Армстронг, Ж. Бовер, К. Боумен, А. Дамодаран, П. Друкер, К. Р. Ендрюс, Б. Карлофф, Т. Коупленд, Т. Коллер, К. Р. Крістенс, М. В. Мейер, М. Х. Мескон, Г. Мінцберг, Дж. Мурін, М. Портер, С. Седерберг, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, А. Д. Чандлер та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики інноваційного розвитку та формування інноваційних стратегій здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, Б. М. Андрушків, Л. П. Артеменко, В. А. Білошапка, В. О. Василенко, О. А. Гавриш, П. Л. Гордієнко, О. І. Дацій, Л. Є. Довгань, Г. В. Загорний, Ю. В. Каракай, Л. Я. Малюта, М. Х. Корецький, Н. В. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, А. П. Наливайко, В. А. Усенко, З. Є. Шершньова та ін.

Незважаючи на суттєві напрацювання зарубіжних і вітчизняних науковців, питання формування стратегії інноваційного розвитку підприємств, включаючи питання ідентифікації чинників і умов інноваційного розвитку, залишаються недостатньо вивченими, що і зумовило потребу в поглибленій розробці цієї теми.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних положень, методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети окреслив коло завдань, які передбачається вирішити у процесі дослідження та в процесі написання роботи:

– систематизувати й узагальнити сучасні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії та її роль в системі загальної стратегії підприємств;

– узагальнити та критично проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегій інноваційного розвитку підприємств;

– дослідити технології формування стратегій інноваційного розвитку підприємств в рамках нової управлінської парадигми з метою їх адаптації до вітчизняних умов;

– охарактеризувати розвиток підприємств світлотехнічної галузі як передумову успішного функціонування на ринку;

– здійснити аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»;

– удосконалити методику реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства;

– розвинути метод економічного оцінювання стратегічних карт підприємств через формування профілю стратегічної карти;

– виявити можливості мінімізації ризиків, які виникають в процесі реалізації інноваційних проектів на промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; структурного аналізу та синтезу – для класифікації видів стратегії; порівняльного аналізу – для здійснення стратегічного моніторингу процесів формування стратегій інноваційного розвитку підприємств; формалізації та групування – для визначення ключових показників в процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства; математичний метод побудови узагальнюючих показників-вимірників – для структурування ознак діяльності підприємства в збалансованій системі показників; проектування фінансової звітності, аналізу ієрархій – для реалізації етапів формування стратегічних карт; багатокритеріального вибору – для формування індивідуальної стратегічної карти підприємства; графічного аналізу – для систематизації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та графіків.

Інформаційною базою магістерської роботи слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, а також наукові праці вітчизняних і закордонних учених у сфері стратегії управління інноваційним розвитком підприємств та управління бізнес-процесами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища.

Результати аналізу, аналітичні розрахунки та запропоновані проектні рішення щодо інноваційних напрямів стратегічного розвитку досліджуваного підприємства схвалені до впровадження на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» (довідка № 1128-19).

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті та схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції», (м. Хмельницький, 30 жовтня 2019 р.), Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України» (м. Чортків, 14–15 листопада 2019 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота викладена на 120 с., складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, переліку використаної літератури із 131 найменування, додатків. Робота містить 5 рисунків та 17 таблиць.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність магістерської роботи, визначено мету та основні завдання, сформульовано об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо апробації результатів магістерського дослідження за обраною тематикою.

У першій – теоретичній частині – **«Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємства»** систематизовано й узагальнено сучасні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії та її роль в системі загальної стратегії підприємств, критично проаналізовано теоретичні аспекти формування стратегій інноваційного розвитку підприємств, досліджено технології формування стратегій інноваційного розвитку підприємств в рамках нової управлінської парадигми з метою їх адаптації до вітчизняних умов, висвітлено нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємств, охарактеризовано розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумову успішного функціонування на ринку.

Для України інновації та інноваційний розвиток є рушійною силою, яка здатна забезпечити її економічну незалежність і подолання розриву з розвинутими державами на основі принципу «обганяти, не доганяючи». Тобто не йти буквально шляхом, яким інші вже пройшли, завоювавши при

цьому міцні позиції на світовому ринку, а йти, безсумнівно, в руслі світового розвитку, але своїм шляхом, вишукуючи та реалізуючи власні потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях діяльності, де для цього є необхідні й достатні умови. Це є справедливим як для національної економіки загалом, так і для окремих підприємств.

В умовах сучасної економіки, її динамічності, конкуренції, що зростає між підприємствами, значних темпів змін у технологіях, досягнення суттєвих результатів в розвитку інноваційної сфери серед широкого кола промислових підприємств видаються проблематичними. Дефіцит ресурсів перешкоджає технологічній перебудові вітчизняної промисловості на основі власних сучасних технологій. Таким чином, в умовах нестабільності національної економіки і жорсткого конкурентного середовища проблема моделювання стратегії інноваційного розвитку підприємств є одним з найважливіших завдань.

Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії і методології стратегічного управління. Проведені дослідження дали змогу дійти висновку, що стратегічне управління підприємством – це комплексна система, яка заснована на визначенні та реалізації цілей підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою певних інструментів та з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища. Інструментом реалізації цілей у системі стратегічного менеджменту є стратегії всіх ієрархічних рівнів (рис. 1).

У цьому контексті нами сформовано основні підходи щодо розуміння базового поняття (змісту) стратегії підприємства: стратегія як план розвитку; перспективний напрям розвитку; цілепокладання; засіб реалізації цілей; модель взаємодії із зовнішнім середовищем. Запропоновано детальну класифікацію стратегії, яка ґрунтується на застосуванні 11 критеріїв. На основі проведених досліджень сформульовано авторське визначення стратегії як ціннісно-орієнтованої концепції довготермінового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному та мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства та його зовнішнього середовища. З огляду на проведене дослідження сучасних наукових інтерпретацій ключового поняття «стратегія», вважаємо за необхідне ще раз наголосити на багатогранній і досить суперечливій сутності та змістовному наповненні цієї економічної категорії, тому вказане поняття слід розглядати комплексно і системно.

Інноваційна стратегія підприємства є довгостроковим планом заходів, спрямованим на досягнення якісно нових цілей, пов'язаних з фундаментальною зміною існуючого стану керованого об'єкта, а, отже, систем управління, його структури, сформованих відносин, корпоративної культури і змісту діяльності співробітників.



Рис. 1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві

Інноваційну стратегію автор визначає як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов ефективного функціонування і розвитку підприємства на основі створення та впровадження інновацій. Головними завданнями інноваційної стратегії є такі: ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій та інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку); адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Організаційна модель стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства подана на рис. 2.



Рис. 2. Організаційна модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Розроблений алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства складається із таких взаємозв'язаних етапів: визначення ключових елементів інноваційної стратегії підприємства; діагностування та оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства; розробка, вибір та оцінювання складових інноваційної стратегії підприємства; реалізація та контроль виконання розробленої інноваційної стратегії підприємства. Кожен з етапів має свою закінчену структуру і систему взаємозв'язків. Комплексний аналіз кожного етапу сприятиме якості розробленої стратегії та її реалізації. При цьому реалізація інноваційної стратегії підприємства орієнтована на забезпечення конкурентної позиції підприємства в своєму сегменті; створення власної позиції в новій ринковій ніші; можливість збільшити обсяги виробництва продукції; підвищення якості продукції, що випускається або розробку і

впровадження абсолютно нового продукту; формування політики «постійного вдосконалення».

Правове регулювання інноваційної діяльності передбачає цілеспрямований вплив на суспільні відносини, що виникають у процесі створення і впровадження інновацій у суспільне життя. Тому, основне завдання науковців полягає у встановленні кола суспільних відносин, що виникають в ході ведення інноваційної діяльності, визначенні сучасного стану правового регулювання в інноваційній сфері, виявленні основних проблем і протиріч, що складаються в цій області, розробці та внесенні пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства. Важливу роль у правовому регулюванні інноваційної діяльності мають відігравати принципи державної політики у галузі науки і інновацій. Серед них можна виділити такі: свобода наукової і науково-технічної творчості; правова охорона інтелектуальної власності; підтримка конкуренції у галузі науки і техніки; стимулювання ділової і наукової активності; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках державної політики; розвиток міжнародного співробітництва.

Аналіз динаміки розвитку електротехнічної промисловості на вітчизняному та світовому ринках дав змогу визначити місце вітчизняної електротехнічної продукції в структурі вітчизняної машинобудівної галузі (табл. 1) та в структурі світового виробництва галузі, визначити пріоритетні напрями у структурі виробництва електротехнічної галузі.

Таблиця 1

Місце вітчизняної електротехнічної промисловості в обсягах реалізованої продукції машинобудування за 2012–2018 роки, млн. грн.

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Машинобудування загалом	140539	113927	101925	113730	131352	168282	208676
Питома вага продукції м/б у промисловій продукції, %	10,3	8,7	7,2	6,5	6,1	6,4	6,9
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	37568	34782	33525	41998	50501	59768	70237
Питома вага продукції м/б, %	26,73	30,53	32,89	36,64	38,45	35,52	33,65
Виробництво електричного устаткування	22141	21832	21006	24039	26595	32987	43099
Питома вага продукції м/б, %	15,75	19,16	20,61	21,14	20,25	19,60	20,65
Виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та інших транспортних засобів	72953	49803	39261	40452	42286	61744	78365
Питома вага продукції м/б, %	51,91	43,71	38,52	35,17	32,19	36,69	37,55

Розгляд характерних рис діяльності відповідних підприємств дозволив відобразити їх ключові проблеми та потенційні майбутні загрози, що дестабілізують процеси їх функціонування й розвитку, а також

сформувати ключові потенційні можливості їх функціонування. Інноваційний потенціал є вихідною передумовою здійснення інноваційної діяльності галузі. Ефективне управління ним дає змогу досягти інноваційної та стратегічної мети, що забезпечує успішність функціонування підприємств та їх сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Оцінка інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі дає змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та перешкоди їх функціонування й розвитку, визначити повноту використання наявного потенціалу, виявити можливості його нарощення та невикористані резерви (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз функціонування підприємств вітчизняної світлотехнічної галузі

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Значний ресурсний потенціал Значні можливості у ціноутворенні та цінові переваги Орієнтація на внутрішній та на зовнішні ринки Виготовлення та реалізація інноваційної продукції, унікальної за якостями Значний досвід у сфері виробництва</p>	<p>Недосконалий маркетинг і менеджмент Нестача кваліфікованого персоналу Технологічна база, непридатна для випуску інноваційної продукції Низька якість продукції, що не відповідає міжнародним стандартам Низький інноваційний потенціал підприємства та висока вартість нововведень Нестача власних коштів Значний кредитний та інноваційний ризик Недостатність інформації про ринки збуту Відсутність реакції підприємств щодо нововведень Незначні можливості для об'єднання з науковими організаціями Недостатній рівень фінансової підтримки галузі з боку держави</p>
Можливості	Загрози
<p>Формування взаємовигідних партнерських та ділових зв'язків на ринках Розширення асортименту продукції та послуг на ринках Попит з боку споживачів на інноваційну продукцію (послуги) Розвинена інноваційна інфраструктура (посередницькі інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги) Розвиненість ринку технологій Внутрішні ресурсні можливості для формування стратегії привабливих цін Активізація маркетингового інструментарію для формування лідерських позицій на внутрішньому ринку світлотехнічної продукції Висока питома вага фінансування інноваційної діяльності підприємств галузі приватним сектором</p>	<p>Фінансово-економічна криза в країні Нестабільність фінансово-економічної ситуації та нестабільність національної валюти Високий економічний ризик Військовий конфлікт на Сході країни Недосконалість законодавчих і нормативно-правових документів, що регулюють і стимулюють інноваційну діяльність Відсутність можливостей виготовлення інноваційної продукції та невизначеність термінів інноваційного процесу Скорочення попиту на продукцію на зовнішніх ринках Податковий тиск на бізнес Відсутність стабільних джерел фінансування підприємств галузі Відсутність стратегічного плану дій у кризових ситуаціях</p>

У другій частині – аналітико-дослідницькій – **«Аналіз виробничо-технічного потенціалу та фінансового стану в контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства»** дано загальну характеристику ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» на основі техніко-економічних показників діяльності; сформовано систему економічних чинників, які впливають формування стратегії інноваційного розвитку підприємства; здійснено оцінку майнового потенціалу підприємства в контексті його стратегічного розвитку та аналіз фінансового стану за показниками ліквідності, платоспроможності та ділової активності; обґрунтовано показники ефективності інноваційної діяльності аналізованого підприємства.

Сучасні умови економічного розвитку вимагають від підприємств не тільки активізації інноваційної діяльності, але й удосконалення методів її організації, правильний вибір стратегії й пріоритетів розвитку інноваційної сфери, зокрема, за рахунок виявлення та використання ресурсів, спрямованих на підвищення ефективності її проведення. Це можна зробити за допомогою економічного аналізу інноваційної діяльності, що дасть можливість керівникам підприємств виявити як сильні, так і слабкі сторони цієї діяльності, дасть змогу приймати раціональні управлінські рішення та ефективно керувати не тільки інноваційною діяльністю, але й підприємством загалом.

На сьогодні ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є одним з найбільших в Україні виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення. Метою діяльності підприємства є одержання економічних та соціальних вигод шляхом здійснення виробничої, комерційної, науково-дослідної та інших видів діяльності; задоволення інтересів споживачів, акціонерів та працівників підприємства.

На основі проведено аналізу виробничо-господарській та фінансовій діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» загалом постерігаємо позитивні тенденції. Зокрема, досліджуючи основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр. (табл. 3) негативно розцінюється лише ситуація з такими показниками, як фондівдача, яка за звітний період знизилася на 1,54 % та фондомісткість продукції, що зросла на 0,05%.

Враховуючи такий стан основних фондів підприємства слід забезпечити: збільшення капітальних вкладень в активну частину основних виробничих фондів підприємства; максимально можливе використання продуктивності та потужності наявного на підприємстві парку обладнання; максимально можливе використання календарного фонду часу згідно з технічними характеристиками обладнання; застосування комбінованого способу організації виробничих процесів на підприємстві; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня обслуговуючого персоналу.

Одним із найважливіших етапів аналізу фінансового стану підприємства є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу відслідкувати тенденції зміни статей балансу та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ОСП
Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) 2017 р. до 2016 р.	Відносне, % 2017 р. до 2016 р.		Абсолютне, тис. грн., (+, -) 2018 р. до 2017 р.	Відносне, % 2018 р. до 2017 р.
Вартість активів, тис. грн.	57185	67744	10559	18,5	87627	19883	29,4
Вартість основних засобів, тис. грн.	23965	24588	623	2,6	36313	11725	47,7
Вартість власного капіталу, тис. грн.	30723	33729	3006	9,8	36476	2747	8,1
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	113137	158526	45389	40,1	177571	19045	12,0
Собівартість реалізації, тис. грн.	93211	133263	40052	43,0	146049	12786	9,6
Матеріальні витрати, тис. грн.	46862	67536	20674	44,1	76893	9357	13,9
Витрати на оплату праці, тис. грн.	19502	29998	10496	53,8	34411	4413	14,7
Кількість працюючих, чол.	462	467	5	1,1	471	4	0,9
Середня заробітна плата одного працівника, грн.	4221	5423	1202	28,5	7305	1882	34,7
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	244,9	339,5	94,6	38,6	377,0	37,5	11,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	15155	17852	2697	17,8	23081	5229	29,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	18200	24298	6098	33,5	25084	786	3,2
Чистий прибуток, тис. грн.	1126	3006	1880	167,0	3747	741	24,7
Рентабельність продукції, %	1,2	2,2	1,0	83,3	2,6	0,4	18,2
Рентабельність активів, %	1,9	4,4	2,5	131,6	4,3	-0,1	-2,3
Рентабельність капіталу, %	3,66	8,9	5,24	143,2	10,3	1,4	57,3
Фондовіддача	4,72	6,45	1,73	36,7	4,89	-1,54	-24,2
Фондомісткість	0,21	0,15	-0,06	-28,6	0,20	0,05	33,3
Фондоозброєність	51,87	51,98	0,11	0,2	64,65	12,67	24,4
Коефіцієнт зношення ОФ	0,33	0,36	0,03	9,1	0,3	-0,06	16,7
Коефіцієнт придатності ОФ	66,6	63,63	-2,97	4,5	69,8	6,17	9,7

Розрахунок показників, що характеризують майновий потенціал підприємства (табл. 4) підтверджує окремі негативні моменти наявності, стану та використання основних засобів досліджуваного підприємства.

Аналіз основних засобів
ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	Коефіцієнт вартості основних засобів	0,42	0,36	0,41
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,36	0,30
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,68	0,94	0,46
4	Коефіцієнт вводу основних засобів	0,85	0,99	0,96
5	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,97	0,85	0,99
6	Коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів	0,99	1,26	1,30
7	Частка ОВФ в оборотних коштах	0,28	0,24	0,22
8	Частка основних засобів в активах	0,42	0,36	0,41
9	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,07	0,26
10	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,0006	0,001	0,0009
11	Коефіцієнт мобільності активів	1,14	1,31	1,33

Це ще раз підкреслює необхідність оновлення матеріально-технічної бази в контексті забезпечення його інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для якісної оцінки платоспроможності підприємства на основі аналізу ліквідності балансу підприємства проводиться розрахунок та оцінка сукупності відносних аналітичних показників, методика розрахунку яких наведена в табл. 5. Значення цих коефіцієнтів, що знаходиться в межах нормативних значень, свідчать про збалансованість структури капіталу, здатність суб'єкта господарювання відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організувати готівкові та безготівкові розрахунки підприємства.

Оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби), дає змогу аналіз ділової активності, який передбачає застосування якісних та кількісних критеріїв. До якісних показників оцінки ділової активності належать: розмір ринку збуту продукції, наявність продукції, що експортується, репутацію підприємства тощо. Розраховані показники ділової активності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр., (табл. 5), відображають достатньо високий її рівень.

Як свідчать дані, у 2017 році більшість показників покращились у порівнянні з 2016 роком, а у 2018 році відбулось зменшення окремих коефіцієнтів у порівнянні з 2017 роком (зокрема коефіцієнта оборотності активів, оборотності запасів, оборотності готової продукції, оборотності кредиторської заборгованості, фондівіддачі), однак їх рівень є достатньо високим.

Алгоритм розрахунку показників ділової активності ТОВ «ОСП
Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	Коефіцієнт оборотності активів	2,07	2,54	2,29
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,71	4,61	4,02
3	Коефіцієнт оборотності запасів	8,3	10,1	9,0
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,8	139,73	223,5
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	149	117,4	15,5
6	Тривалість оборотності активів, днів	173,9	141,7	157,2
7	Тривалість оборотності оборотних активів, днів	97,03	78,09	89,55
8	Тривалість оборотності запасів, днів	43,32	35,54	39,9
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів	9,05	2,58	1,61
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, днів	2,42	3,07	23,23
11	Тривалість виробничого циклу, днів	43,32	35,54	39,9
12	Тривалість операційного циклу, днів	52,37	38,12	41,51
13	Тривалість фінансового циклу, днів	49,95	35,05	18,28
14	Фондовіддача	4,72	6,45	4,89
15	Фондомісткість	0,21	0,16	0,2
16	Коефіцієнт оборотності готової продукції	27,19	37,17	26,4
17	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,68	4,7	4,87

Таким чином, з метою подальшого ефективного функціонування та стратегічного розвитку досліджуване підприємство повинно дотримуватись таких принципів:

- підтримувати та укріплювати репутацію виробника високоякісної світлотехнічної продукції;

- використовувати набутий досвід роботи та освоювати нові передові технології виробництва;

- забезпечувати пріоритет якості у всіх процесах діяльності підприємства та застосовувати сучасні методи управління якістю;

- запровадити безперервне навчання працівників кожного підрозділу підприємства;

- забезпечити систематичний контроль та проведення аналізу діяльності відповідно до визначених потреб та сподівань замовників;

- визначати орієнтири подальшого розвитку системи менеджменту у відповідності з напрямками інноваційного розвитку підприємства.

У третій частині – проектно-рекомендаційній – «Удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств» удосконалено методику реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, розвинуто метод економічного оцінювання стратегічних карт підприємств через формування профілю стратегічної карти ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», виявлено можливості мінімізації ризиків, які виникають при реалізації інноваційних проектів на промислових підприємствах.

Збалансована система показників як механізм реалізації інноваційної стратегії має такі переваги: представляє інноваційну діяльність підприємства загалом, оскільки містить низку індикаторів, об'єднаних з основними напрямками інноваційної діяльності підприємств і стратегією; інноваційна діяльність для досягнення цілей інноваційного розвитку за кожною складовою дає змогу домогтися поліпшень на корпоративному рівні; у збалансовану систему показників входять лише показники інноваційної діяльності, пов'язані зі стратегією. Головним економічним результатом від здійснення стратегії інноваційного розвитку підприємства на підґрунті системи збалансованих показників вважається зниження термінів прийняття стратегічних рішень, а також збільшення їх обґрунтованості та ефективності.

Впровадження стратегічного планування на аналізоване підприємство ускладнюється через низку проблем. Найвагомішими та найпоширенішими з них можна вважати: невідповідність цілей підприємства його можливостям; неврахування впливу всіх ризиків; неправильне використання моделей та інструментів стратегічного планування тощо. Розрахунок коефіцієнта комплексного стратегічного розвитку підприємства дає змогу об'єднати в єдину систему фінансові, трудові, економічні, соціальні та інші показники. Його розрахунок в динаміці дасть змогу оцінити результативність діяльності менеджерів, визначити вплив стратегічного фінансового планування на управління діяльністю підприємства.

Побудовано стратегічний контур підприємства. Для визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання (I_{sdc}^c) враховано розрахувати площу поверхні, якій на загальному полі відводиться місце для контуру підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{end}) формує суму площ кожного окремого показника ($SAsp$) і визначається за допомогою формули, запропонованої Б. Карлоффом:

$$SAsp = v w; \quad (1)$$

де v – зведене значення показника; w – ширина сектору показника, в нашому випадку порівнює одиниці.

Поверхня контуру досліджуваного підприємства розрахується як сума площ усіх індикаторів:

$$SCend = i = \sum_{i=1}^n SA_{sp-i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w, \quad (2)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) розраховано за формулою:

$$I_{sdc}^c = \frac{SCend}{SC_g}, \quad (3)$$

де SC_g – загальна площа контуру, яка розраховується як добуток кількості показників на максимальне значення, в даному випадку 1, кв. од:

$$SC_g = n \times h \quad (4)$$

де n – кількість показників; h – максимальне значення кожного з аналізованих показників (визначається як частка від ділення фактичного значення показника на його оптимальне значення).

Стратегічний контур підприємства у 2016–2018 рр. розраховано за допомогою формули:

$$SCend = i = \sum_{i=1}^n SA_{sp-i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w, \quad (5)$$

Як свідчать наведені розрахунки, площа стратегічного поля ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» суттєво розширилася за 2016–2018 рр., що є позитивним явищем. З 2016 до 2017 року площа стратегічного поля досліджуваного підприємства зросла на 17,5 %; з 2017 по 2018 р. це зростання склало 3,8 %. Зазначимо, що для визначення коефіцієнта комплексного стратегічного розвитку підприємства нами було розраховано 60 ключових показників ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за період 2016–2018 рр. Таким чином, на основі вищеподаного можна стверджувати, що впровадження технології стратегічно орієнтованого планування на підприємствах дасть змогу більш ефективно використовувати потенціал підприємства, заощаджувати кошти та провадити політику ціноутворення та мотивації персоналу.

На основі критичного аналізу виявлено, що проблема адекватного врахування інноваційних ризиків в процесі аналізу економічної ефективності інноваційних проектів залишається актуальною. На жаль, методи аналізу ризику, які існують на сьогодні, побудовані на досить абстрактних концепціях, які на практиці складно подати у точній кількісній формі. Запропоновано удосконалення методу розрахунку точки беззбитковості, що дає змогу мінімізувати вплив ризику помилкової оцінки споживчого ринку шляхом включення можливих збитків від перевиробництва інноваційної продукції у рентабельність продукції. Отримана залежність рентабельності інноваційної продукції від похибки прогнозування обсягів можливої реалізації продукції дає можливість легко розраховувати мінімальне значення рентабельності, яка забезпечує беззбитковість проекту загалом. Узагальнення запропонованого удосконалення на випадок випуску багатьох видів продукції показує, що диверсифікація інвестицій у інноваційні проекти з випуску різних видів інноваційної продукції дозволяє виробнику забезпечувати перехресне

фінансування випуску тимчасово збиткових видів продукції за рахунок прибуткових, тим самим даючи можливість побудови прибуткового виробництва загалом, незважаючи на тимчасову збитковість певних видів продукції.

У **четвертій і п'ятій частинах** розглянуто питання охорони праці, безпеки у надзвичайних ситуаціях та екології. Зокрема охарактеризовано досліджуване підприємство ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» з точки зору охорони праці, висвітлено процес організації управління охороною праці на підприємстві, умови праці та атестацію робочого місця, дано рекомендації з поліпшення умов праці й пожежної безпеки та розраховано соціально-економічну ефективність проектних рішень в цій галузі дослідження. Запропоновано план заходів з охорони праці, при розробці якого необхідно керуватися вимогами законодавства, а також нормативних правових актів, розпорядчих проведення комплексу заходів щодо забезпечення безпеки виробничого обладнання, виробничих процесів, дотримання прав працівників на безпечні умови праці.

Також проаналізовано актуальність охорони навколишнього середовища, проблеми гармонізації взаємодії між суспільством і природою, висвітлено загальні функції екологічного менеджменту, розглянуто основні напрями екологічно спрямованого інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та проведено оцінювання соціально-еколого-економічної ефективності його природоохоронної діяльності та запропоновано систему заходів в контексті підвищення ефективності природоохоронної діяльності та зниження викидів шкідливих речовин. При цьому сферу екологічної діяльності підприємств умовно розділено на внутрішню (діяльність керівництва підприємств і персоналу загалом, спрямовану на досягнення внутрішніх екологічних цілей і завдань) і зовнішню (активна взаємодія з усіма зацікавленими в екологічних аспектах діяльності підприємства зовнішніми особами та сторонами). Особлива увага відводиться процесу створення механізму забезпечення досягнення цілей і завдань екологічної політики, що включає організаційну структуру, розподіл відповідальності, відповідні процедури і документацію.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження процесів формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств дало змогу сформулювати низку узагальнень, висновків та рекомендацій:

1. Поглиблено теоретичне підґрунтя інноваційних підходів стратегічного розвитку промислових підприємств, систематизовано сучасні концепції формування стратегій інноваційного розвитку підприємств та розроблено їх класифікацію з точки зору конкурентних переваг. На основі аналізу концепцій формування стратегій інноваційного

розвитку доведено, що: по-перше, у майбутньому успішно конкуруватимуть тільки ті підприємства, які надаватимуть споживачам дійсно унікальний товар або створюватимуть ринки за рахунок формування нових потреб споживачів; по-друге, підприємстві повинні мати адаптивну організаційну структуру, істинно національну корпоративну і ділову культуру; по-третє, конкурентна боротьба значною мірою змістилася у мережу Internet, і, тільки за умови інтеграції до мережі Internet та ефективного контакту зі споживачами підприємство може стати лідером на ринку.

2. Сформульовано авторську дефініцію поняття «стратегічне управління підприємством» як комплексної системи, яка заснована на визначенні та реалізації цілей підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою певних інструментів та з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Інструментом реалізації цілей у системі стратегічного менеджменту є стратегії всіх ієрархічних рівнів. У запропонованому визначенні підприємство розглядається як відкрита система, що характеризується певними взаємозв'язками і взаємозалежностями: з одного боку, між її внутрішніми елементами (підсистемами), а з іншого, – між підприємством як цілісною системою та системами зовнішнього середовища.

На основі аналізу наукових підходів в контексті формування стратегій промислових підприємств встановлено, що серед великої кількості тлумачень цієї дефініції найбільш поширеними є системний та процесний підходи. Виявлено зміни у поглядах науковців на формування стратегій як на систему, у результаті чого до названих у досліджуваних працях трьох складових (вхід, додана вартість та вихід) додано нові компоненти (інновації, лідерство, управління знаннями тощо). Запропоновано загальне авторське визначення стратегії як ціннісно-орієнтованої концепції довготермінового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному та мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства та його зовнішнього середовища. При цьому інноваційну стратегію трактуємо як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення та впровадження інновацій.

Сформульовано власне трактування поняття збалансованої системи оцінних показників діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних складових фінансових і нефінансових показників комплексного оцінювання етапів діяльності для прийняття управлінських рішень з урахуванням мети функціонування і стратегії розвитку підприємства.

Досліджений категорійний апарат за проблематикою (поняття «стратегічне управління підприємством», «стратегія», «інноваційна стратегія», «збалансована система показників») дозволяє розвинути

теоретичні основи корпоративного управління підприємством, що дасть змогу його керівництву підвищити рівень стратегічного управління та реалізувати сформовану стратегію.

3. Розроблено алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства, що складається із таких взаємозв'язаних етапів: визначення ключових елементів інноваційної стратегії підприємства; діагностування та оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства; розробка, вибір та оцінювання складових інноваційної стратегії підприємства; реалізація та контроль виконання розробленої інноваційної стратегії підприємства. Кожен з етапів має свою закінчену структуру та систему взаємозв'язків. Від ступеню деталізації та глибини аналізу на кожного з етапів буде залежати якість розробленої стратегії і її реалізація.

4. Успішний перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку потребує, перш за все, посилення регулюючої ролі держави в цьому процесі. Для України єдиним шляхом інтенсифікації економіки є розбудова власної інноваційної системи та національної системи підтримки підприємництва, що, в свою чергу, вимагає здійснення в державі інноваційної політики і правового регулювання на всіх стадіях їх життєвого циклу, створення ефективно діючої системи стимулювання інноваційної діяльності шляхом надання податкових пільг і субсидій для інноваційних підприємств, інноваційну спрямованість діяльності банківсько-фінансової сфери, тощо. Розв'язання проблем передбачається шляхом виконання програмних заходів за такими напрямками:

а) створення сприятливого нормативно-правового поля для суб'єктів господарювання, що провадять інноваційну діяльність;

б) розвиток інноваційної інфраструктури, методично-консалтингове забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних науковців і винахідників з іноземними підприємствами;

в) підвищення спроможності, що реалізується як шляхом культурно-просвітницької діяльності, підвищення інноваційної культури, так і через освітню діяльність, спрямовану на забезпечення успішної кар'єри молоді після завершення навчання у закладі вищої освіти за одним з обраних напрямів: започаткування власної справи, робота на підприємстві, що відповідає сучасному технологічному рівню, або наукова (викладацька) робота.

5. Удосконалено методику реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства на основі найбільш ефективного інструменту – системи збалансованих показників. Здійснення інноваційної стратегії розвитку підприємства з врахуванням збалансованої системи показників дає можливість об'єднати стратегію, представлену в варіанті взаємозалежних характеристик з тактикою, що гарантує можливість безперервного контролю досягнення запланованих цілей. Таким чином, підприємство набуває можливості оцінювати альтернативні стратегічні рішення інноваційного розвитку та ефективність організаційних дій. Система

збалансованих показників дає можливість проводити ретельний контроль над внутрішніми процесами: зіставляти факт і план; формувати бенчмаркінг; відслідковувати відстаючі напрями і знаходити рішення їх поліпшення. Збалансована система показників ліквідує розбіжності та створює найбільш прозорі і конструктивні взаємини серед власників, управлінцями та іншими працівниками підприємства.

Значущим аспектом запровадження системи збалансованих показників вважається проблема визначення ступеню унікальності даної системи на кожному підприємстві, оскільки кількісні показники для підприємств будуть відрізнятися. Унікальність інноваційної стратегії гарантує підприємству конкурентні переваги, тому неповторними повинні бути як стратегічні цілі, так і заходи для здійснення цілей, тобто збалансована система показників. Також важливо, щоб система стратегічного управління підприємством на підґрунті збалансованої системи показників була здатна істотно підвищити еластичність реагування на ринкові зміни, забезпечити умови для збільшення доходу за рахунок введення інновацій та збільшення продуктивності роботи за рахунок поліпшення процесів. Запропонований метод реалізації інноваційної стратегії, заснований на збалансованій системі показників, дозволяє визначити низку необхідних показників і їх оптимальних значень, що дають змогу здійснювати контроль за всіма напрями діяльності підприємства, а при виникненні проблем – визначити причини та розробити заходи для їх усунення.

6. Запропоновано систему індикаторів стратегічного розвитку, яка надає підприємству новий інструмент управління, що дає змогу переводити бачення підприємства та його стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, які оцінюють критичні чинники не тільки поточного, а й майбутнього розвитку підприємства. Перевагою цієї системи є, по-перше, високий ступінь адаптивності за рахунок можливості зміни значимості окремих параметрів залежно від зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; по-друге, вона включає в межах складових «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Клієнти», «Навчання та розвиток» не лише показники, які відображають зростання результатів функціонування підприємства (стимулятори), а й їх погіршення (показники-дестимулятори), що розширює її дієвість в управлінні ефективністю здійснення стратегічного планування.

7. Важливим чинником, який необхідно враховувати при оцінці ефективності інноваційних процесів є ризики, які є невіддільною частиною інноваційного процесу. Запропоновано метод мінімізації ризику перевиробництва інноваційної продукції, який ґрунтується на удосконаленні розрахунку точки беззбитковості та дозволяє мінімізувати вплив ризику помилкової оцінки споживчого ринку шляхом включення можливих збитків від перевиробництва інноваційної продукції у рентабельність продукції. Зокрема, розраховано мінімальну рентабельність інноваційної продукції, яка забезпечує прибутковість виробництва.

Доведено, що диверсифікація інвестицій у інноваційні проекти з випуску різних видів інноваційної продукції дає змогу виробнику забезпечувати перехресне фінансування випуску тимчасово збиткових видів продукції за рахунок прибуткових, тим самим даючи можливість забезпечення прибуткового в цілому виробництва.

Підсумовуючи вищесказане, варто наголосити на такому. Аналізуючи діяльність успішних підприємств нами виявлено, що їхнє швидке зростання не химерність, а ідеальна реалізація інноваційних стратегій, підкріплених реалістичною і надихаючою візією, привабливими ціннісними пропозиціями і чіткою бізнес-моделлю для втілення цих пропозицій; пошук золотої середини між технологічними та соціальними складовими в реалізації стратегії підприємства, а також баланс лідерських якостей в управлінській команді. Відмінною особливістю процедури запровадження успішної стратегії є чітка відповідність місії підприємства світовим стандартам якості виконання. Невід'ємною частиною створення стратегії для багатьох швидко зростаючих підприємств є процеси придбання та злиття бізнесів, інновації та розвитку нової продукції, зростання бізнесу, а також управління персоналом, знаннями та інформацією. Необхідною умовою для створення ефективної стратегії інноваційно-технологічного розвитку є відмінне знання динаміки підприємства та галузі, особливостей процесу виробництва, а також переваг клієнтів в цій індустрії.

СПИСОК ПРАЦЬ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Захарчук С. П., Островська Г.Й., Борух О.І. Проблеми впровадження інновацій на вітчизняних промислових підприємствах та напрями їх вирішення // Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції : зб. тез доп. і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (м. Хмельницький, 21 листопада 2019 р.). Хмельницький : ХНУ, 2019. С. 93–99.

2. Захарчук С. П., Островська Г.Й., Стратегічні інструменти підвищення економічної ефективності підприємства // Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України : Зб. наук. праць за матер. Всеукр. студ. наук.-практ. конф., (м. Чортків, 14–15 лист. 2019 р.). Чортків, ТНЕУ, 2019. С. 271–273.

АНОТАЦІЯ

Захарчук С.П. Інноваційні напрями стратегічного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»).

Магістерська робота висвітлює проблематику удосконалення інноваційних напрямів стратегічного розвитку підприємства світлотехнічної галузі в рамках нової управлінської парадигми.

Удосконалено методику реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Здійснено аналіз комплексного стратегічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» на основі збалансованої системи показників та побудовано стратегічний контур підприємства. Запропоновано напрями мінімізації інноваційних ризиків.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, збалансована система показників, інноваційні ризики.*

ANNOTATION

Zakharchuk S. P. Innovative directions of the enterprise strategic development (LLC "Corporation Vatra" as a case study).

The master's thesis highlights the issues of the lighting industry strategic development innovative directions improving within the new management paradigm. The technique of implementing the strategy of the enterprise innovative development has been improved. The analysis of the complex strategic development of LLC "Corporation Vatra" on the basis of balanced system indicators and the enterprise strategic outline were proposed. The directions of innovative risks minimization are proposed.

Keywords: strategic management, strategy, innovation, innovation strategy, balanced scorecard, innovation risks.