

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до магістерської роботи

на тему:

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

Виконала:

студентка VI курсу, групи БУМ-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління інноваційною
діяльністю»

Захарчук Світлана Павлівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник к.е.н., доц. Островська Г.Й.
(прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

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

Магістерська робота (120 с., 5 рис., 17 табл., 131 літ. джерел) на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2019.

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.

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 у ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» (довідка №1128-19).

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).

Master's work (120 p., 5 fig., 17 table, 131 lit. sources) on education and qualification level "master" in the specialty 073 "Management" of the specialization "Innovation Management". – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2019.

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.

The practical significance of the obtained results is to develop recommendations for improving the processes of formation and implementation of the enterprise innovative development strategy in the conditions of market competitive environment.

The results of the analysis, the analytical calculations and the proposed design decisions on innovative directions of strategic development of the studied enterprise are approved for implementation in LLC "Corporation Vatra" (reference № 1128-19).

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

ЗМІСТ

Вступ	7
1. Теоретична частина.	
Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємства	10
1.1. Економічна сутність та роль інноваційної стратегії в системі загальної стратегії підприємства	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємств	26
1.3. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку	33
Висновки до розділу 1	41
2. Аналітико-дослідницька частина	
Аналіз виробничо-технічного потенціалу та фінансового стану в контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства	43
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності	43
2.2. Аналіз та оцінка майнового потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» в контексті його стратегічного розвитку	49
2.3. Аналіз фінансового стану ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за показниками ліквідності, платоспроможності та ділової активності	54
Висновки до розділу 2	59
3. Проектно-рекомендаційна частина.	
Удосконалення процесу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств	61
3.1. Удосконалення методики реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства	61
3.2. Впровадження сучасних інструментів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства	67

3.3. Напрями мінімізації інноваційних ризиків	74
Висновки до розділу 3	88
4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	90
4.1. Система управління охороною праці підприємства	90
4.2. Планування заходів з охорони праці на підприємстві	92
Висновки до розділу 4	96
5. Екологія	97
5.1. Функції екологічного менеджменту ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	97
5.2. Гармонізація взаємодії між суспільством і природою	102
Висновки до розділу 5	104
Висновки	105
Список використаної літератури	110
Додатки	121

ВСТУП

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. Мейєр, М. Х. Мескон, Г. Мінцберг, Дж. Мурін, М. Портер, С. Седерберг, А. Дж. Стрікленд, 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, М. Х. Корецький, Н. В. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, Л. Я.

Малюта, 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 підприємств.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети окреслив коло завдань, які передбачається вирішити у процесі дослідження та при написанні 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 електротехнічної галузі як передумову успішного функціонування на ринку;
- здійснити аналіз фінансово-господарської 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 при реалізації інноваційних проектів на промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес формування і 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; SWOT-аналіз, проектування фінансової звітності, формування дерева цілей, аналізу ієрархій для реалізації етапів формування стратегічних карт; математичний метод побудови узагальнюючих показників-вимірників – для структурування ознак діяльності підприємства в збалансованій системі показників; багатокритеріального вибору – для формування індивідуальної стратегічної карти підприємства; графічного аналізу – для систематизації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та графіків.

Інформаційною базою дослідження 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.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль інноваційної стратегії в системі загальної стратегії підприємства

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством. Стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах з інноваційною економікою. В даному контексті достатньо влучно висловився відомий американський вчений І. Ансофф. За його словами, «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [3, с. 39].

Зазначимо, що багато вітчизняних підприємств мають розробки, що дають змогу випускати продукцію на рівні світових стандартів, однак досягнення суттєвих результатів в розвитку інноваційної сфери серед широкого кола промислових підприємств найближчим часом 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.

У цьому контексті зробимо спробу обґрунтуємо економічну сутність та роль інноваційної стратегії в системі загальної стратегії підприємства.

Основоположниками стратегічного менеджменту, який виник на початку 1960 рр. були: А. Д. Чандлер, К. Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Р. Крістенс, І. Ансофф та ін. [3–5; 121; 127]. Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Армстронга [1], І. Ансоффа [3–5], К. Боумена [11], Х. Виссема [17], П. Друкера [38; 39], Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Мурина [67; 68]; М. Х. Мескона [89], А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда [114], Б. Карлоффа, С. Седерберга [56], М. Ковені, Д. Генстера, Б. Хартлена, Д. Кінга; [62], М. В. Мейєра [83], Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела [91], М. Портера [110], А. Чандлера [121], А. Дамодарана [128] та ін. Розгляд ідей стратегічного менеджменту активно продовжувався російськими вченими, серед яких варто виділити О. С. Віханського [19], В. С. Єфремова [43], Н. Ю. Круглову, М. І. Круглова [70; 71], Р. А. Фатхутдінова [119]. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний, В. А. Усенко [8; 9], В. О. Василенко [14], П. Л. Гордієнко [27], Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко [34], М. Х. Корецький [64], О. І. Дацій [64], О. Є. Кузьмін [72], О. Г. Мендрул [86; 87], А. П. Наливайко [96], З. Е. Шершньова [122] та ін.

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. 1.1).

Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії і методології стратегічного управління. Стратегія є однією з основних складових стратегічного управління, а її вибір і реалізація становлять суть такого управління. За свою відносно коротку 50-річну історію теорія і методологія стратегічного управління підприємствами стала одним з найбільш динамічно розвинутих і найсуперечливіших розділів управлінських і соціальних наук.



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві

Джерело: складено на основі [49, с. 115].

Вказаний аспект можна пояснити тим, що предмет цієї сфери наукових знань, який полягає в дослідженні природи і механізмів забезпечення довгострокового стійкого ринкового успіху в бізнесі, має ключове значення для розуміння рушійних сил економічного росту не тільки окремих підприємств, а й усього суспільного розвитку. Еволюція наукового розуміння сутності стратегій підприємств була пов'язана як зі змінами в практиці стратегічного

управління, так і з розвитком наукової дисципліни. Виходячи зі змісту основних емпіричних положень існуючих наукових шкіл стратегій, можна визначити, що на кожному з етапів цього еволюційного розвитку вироблялися відповідні його обставинам дефініції, які міцно увійшли в управлінську термінологію.

Концепцію стратегії було розроблено в 1960 рр. відомими науковцями А. Чандлером, К. Ендрюсом [121] та І. Ансоффом [4]. Вони сформулювали перші визначення основних положень стратегічного планування, які прив'язують до теорії інституціоналізму. Надалі зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Стратегію почали розуміти не тільки як здійснення ефективного управління ресурсами підприємства, а й зовнішній аспект – раціональне визначення напрямів діяльності на ринку – план здобутку перемоги над конкурентами на основі комплексу різноманітних заходів.

Аналіз літературних джерел дає змогу обґрунтувати основні концепції стратегії, зокрема, філософську та організаційно-управлінську [3; 4; 15; 17; 31; 34; 43; 72]. Перша наголошує на загальному значенні стратегії, як філософії, якою має керуватися суб'єкт господарювання. З філософської точки зору стратегія є позицією, способом життя; інтегральною частиною менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє; цінністю, що формується на основі інтелектуалізації та активізації діяльності працівників підприємства.

А. Чандлер, відомий дослідник в галузі стратегічного управління, ще в 1962 р. висвітлив стратегію як «визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії та вироблення напряму дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [121, с. 23]. Цей підхід, як показує практика, представляє собою класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства. Інше ключове визначення було сформовано у 1971 р. К. Ендрюсом [127]. Науковець розширив класичну дефініцію А. Чандлера поняттям «відмітна компетенція» і запропонував підхід до розуміння стратегії, як «встановлення ідеальної

аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [96, с. 18]. Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну, як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам. Поглибив і розширив межі розуміння стратегії І. Ансофф у напрямі розвитку концепції приведення внутрішнього потенціалу підприємства у відповідність з мінливим зовнішнім середовищем на основі синергетичного підходу. За його словами, «стратегія – це системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання» [4, с. 47]. Визначаючи стратегію, передусім, як певні принципи щодо прийняття довгострокових рішень, науковець дає їх розшифровку, відзначаючи наявність чотирьох різних груп правил стратегічного розвитку підприємства: правила, які встановлюються в процесі оцінки результатів поточної та майбутньої діяльності компанії; правила, за якими формуються взаємовідносини підприємства з його зовнішнім оточенням, іншими словами продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу; правила, за якими формуються внутрішньо фірмові взаємовідносини, інакше кажучи, організаційна концепція; правила, на основі яких здійснюється поточна діяльність підприємства, тобто основні оперативні прийоми [4, с. 46]. Виходячи з вищезначеного можна стверджувати, що І. Ансофф вперше вибудував ієрархічну основу побудови стратегії від загально корпоративного (визначення стратегічних орієнтирів і завдань) і конкурентного (розробка бізнес-стратегії) рівнів до ланки оперативних стратегій і тактик.

Сформуємо основні підходи щодо розуміння вченими базового поняття (змісту) стратегії підприємства.

1. Стратегія як план розвитку [15; 21; 23; 25; 43; 56; 80; 89; 91]. Цю позицію у своїх визначеннях змісту стратегії поділяють такі вчені, як:

В. А. Белошапка та Г. В. Загорій [8], П. Л. Гордієнко [27], О. І. Ковтун [63], А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева та Н. А. Саломатін [117], Р. А. Фатхутдінов [119], А. Гершун та М. Горський [22]. Водночас, відзначається зменшення популярності планової концепції стратегії підприємства серед зарубіжних вчених, особливо у 1990-2000 рр., а саме поняття «стратегія» сучасні прибічники цього підходу не замикають в рамках суто «планового документу».

2. Стратегія як перспективний напрям розвитку [1; 10; 18; 28; 35; 53; 67; 68; 72; 75; 110]. Прихильники цього підходу вкладають у зміст розуміння стратегії загальне твердження про те, що вона «пов'язана з виробленням довгострокового напрямку руху і визначенням масштабу діяльності компанії». При цьому базове поняття стратегії, як загального напрямку стратегічного розвитку підприємства трактується по-різному: напрям руху; напрям діяльності; напрям розвитку; масштаб діяльності; генеральний напрямок; генеральний курс; шлях розвитку; констатація наміру; перспектива [70; 113; 34; 18].

3. Стратегія як цілепокладання [2; 10; 22; 31; 34; 62; 81; 121]. Центральним поняттям, яке відображає змістовну сутність категорії «стратегія», на думку багатьох вчених, є проблематика формування цілей підприємства, які визначаються як довготермінові [121; 62]; стратегічні [81]; головні [100]; іноді – абстрактні [2].

4. Стратегія як засіб реалізації цілей [3–5; 8; 21; 24; 25; 30; 35; 56; 43; 63; 124]. В межах цього підходу стратегію визначають як загальний алгоритм, систему заходів, інструментів, рішень щодо вибору альтернативної моделі поведінки підприємства у зовнішньому середовищі, реалізація якої повинна сприяти досягненню основної мети (цілей) підприємства. Найбільш загальне визначення у цьому напрямі зробив І. Ансофф, зазначивши наступне: «Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [4, с. 46].

5. Стратегія як модель взаємодії із зовнішнім середовищем [54; 93; 114;

120]. Найбільш прогресивна і реалістична, на наш погляд, змістовна концепція стратегії відображає процесний підхід до її розуміння, як адаптивної поведінки, а більш формалізовано, як концептуальної (тобто такої, яка стосується найважливіших, життєво необхідних аспектів і напрямів діяльності та розвитку) індикативної (рекомендованої) моделі адаптивної поведінки (траєкторії руху) підприємства в мінливому зовнішньому середовищі на довготермінову перспективу, яка повинна забезпечувати його сталий розвиток.

Узагальнюючи викладене слід погодитись, що конкурентне оточення є надзвичайно важливою складовою зовнішнього мікросередовища, яке чинить визначальний вплив на стратегічну поведінку суб'єктів господарювання. Однак пов'язувати основний зміст стратегії тільки із засобами розвитку конкурентних переваг на ринку вважаємо дещо некоректним. В цьому контексті доцільним буде навести визначення, автори якого відображають і інші не менш важливі зовнішні чинники, щодо яких необхідно розробляти адаптивну стратегію розвитку. «Стратегія – визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін» [129, с. 115]. Дане визначення Дж. Джонсона і К. Скоулза володіє низкою переваг. По-перше, при його формулюванні автори виходять з позиції того, що стратегія задає довготерміновий напрям розвитку підприємства саме у мінливому середовищі. По-друге, зовнішнє середовище, яке є джерелом змін визначається як ринкове та об'єднує велику кількість стейкхолдерів, у тому числі й конкурентів. По-третє, в узагальненому трактуванні інструментів пристосування до вимог зовнішнього середовища автори притримуються, в широкому сенсі, логіки ресурсного підходу в теорії стратегічного управління, закладаючи в основу стратегії здатність підприємства ефективно використовувати внутрішні ресурси, узгоджуючи їх з мінливими умовами зовнішнього середовища. До речі, щодо узагальнення конкретних засобів та

інструментів реалізації стратегії різними авторами, було виявлено найбільшу прихильність їх відображення саме з точки зору ресурсного підходу. Виявлено, що багато вчених вбачають основою реалізації стратегії – координацію, оцінку і розподіл обмежених організаційних ресурсів [101; 121; 11; 57; 1]. «Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [11, с. 172]. «Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [57, с. 156]. Водночас, ряд вчених справедливо наголошують на необхідності не простого розподілу ресурсів, а їх ув'язування і відповідності зовнішнім умовам, що змінюються. М. Армстронг відмічав: «Стратегія – це констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здатностей особливостям зовнішнього оточення» [1, с. 39]. Українські вчені В. О. Василенко і Т. І. Ткаченко певним чином розширили трактування стратегії на основі ресурсно-компетенційного підходу. «Стратегія являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок (у стратегічному управлінні під навичками слід розуміти компетенції – авт.) організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети» [14, с. 10].

Низка вчених, на нашу думку, занадто спрощено трактують результат реалізації стратегії, як досягнення поставленої мети або цілей. «Стратегія – якісна послідовність дій та станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства» [115, с. 34]. Дещо оригінальним і більш змістовним у цьому напрямі є погляд російського вченого, відомого консультанта в галузі стратегічного управління О. М. Долгорукова: «Стратегія – це набір принципів й ініціатив вищого керівництва, який дозволяє досягти мети з мінімальними втратами чи перевизначити ціль» [36, с. 360]. Як вже відмічалось, велика

кількість вчених першочергову увагу приділяють конкурентному контексту стратегії, а тому і головним результатом її реалізації вважають отримання підприємством стійких конкурентних переваг. Деякі автори вважають, що результатом впровадження стратегії підприємства має бути: забезпечення збалансованості [4]; встановлення загального напрямку розвитку [4; 93]; адаптованість (відповідність) мінливим зовнішнім умовам [4; 78; 45]; виконання місії підприємства [7]; забезпечення довгострокової ефективності та прибутковості [1; 96]; існування і розвиток підприємства в майбутньому [117; 22]; прийняття стратегічного рішення [80]; досягнення ринкового успіху [118; 93].

З огляду на проведені 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.

Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував на підставі врахування співвідношення двох найважливіших чинників – масштабів цільового ринку та конкурентних переваг три основних підходи до розроблення стратегії поведінки фірми на ринку [110]. Основна сутність підходів М. Портера впливає з концепції позиціонування, описаної Д. Траутом і Е. Райсом, і полягає в тому, що компанія, з метою успішного функціонування, повинна певним чином позиціонуватися на фоні конкурентів. Аналіз даних підходів наведено у табл. 1.1.

Більшість класифікацій стратегій запропонували західні дослідники: І. Ансофф (конкурентні стратегії) [4], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд (диверсифікація стратегій) [114], П. Дойль, Д. Аакер (підприємницькі стратегії) [35; 91]. В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються В. Василенко [14], А. Білошапка [9], С. Покропивний, В. В. Пастухова [106], А. Наливайко [96], З. Шершньова [122].

Таблиця 1.1

Основні підходи до розроблення стратегії поведінки
підприємства на ринку

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела, переваги	Основні ризики
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції	<ul style="list-style-type: none"> - стабільні умови, за яких попит перевищує пропозицію; - обслуговування різних сегментів ринку; - використання найсучаснішого обладнання; - максимальна автоматизація процесів; - професійний персонал; - диференціація; - вигідний доступ до сировини, матеріалів та комплектуючих; - постійний моніторинг поточної ситуації. 	<ul style="list-style-type: none"> - більш високі технологічні та маркетингові досягнення конкурентів; - нові розробки в управлінні; - утворення дистрибуторської мережі; - перебільшена увага до витрат, що призводить до необхідності зміни асортименту продукції; - інфляція; - поява на ринку глобальних конкурентів; - втрата мотивації співробітниками.
Диференціація	Зайняти унікальне місце в умах споживачів, оперуючи певною унікальною властивістю товару	Наявність у підприємства високого потенціалу для проведення НДДКР, сучасного обладнання, дизайнерських розробок, високорозвиненої системи маркетингу. Джерелами переваг можуть слугувати як якість продукції, так марка, способи доставки товару, сервіс тощо.	<ul style="list-style-type: none"> - велика різниця у втратах з лідером галузі, коли ціни для більшості споживачів стають невиправдано високими; - зростання ступеня інформованості споживачів, у результаті чого товар перестає бути унікальним; - копіювання продукту конкурентами.
Спеціалізація (фокусування)	Фіксація певного сегменту ринку і концентрація підприємства на обраному сегменті.	Побудова своєї діяльності на аналізі потреб та вимог конкретних споживачів певного сегменту ринку й досягнення більш високого рівня обслуговування, ніж у конкурентів. Два шляхи досягнення переваг: за рахунок фокусування на витратах або за рахунок фокусування на диференціації.	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати компанії, яка працює з цільовою аудиторією вищі за витрати компанії, яка обслуговує галузь загалом, тому рівень цін може перевищити ефект від фокусування; - скорочення різниць у вимогах до конкретного товару з боку цільового сегмента і ринку загалом; - конкуренти знаходять ще вужчі групи споживачів в межах обраного фірмою цільового сегмента.

Джерело: складено автором на основі [110].

Детальна класифікація на основі 11 критеріїв подана в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій

Критерії	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія.
За функціональними ознаками	Маркетингова стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; організаційна стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія НДПКР.
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Стратегія зростання; стратегія утримання; стратегія скорочення.
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка.
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування.
За рівнем глобалізацій бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації; стратегія економії на масштабі; стратегія диверсифікації; стратегія адаптації до національного середовища.
Залежно від ринкового попиту	Стратегія маркетингу розвитку; стратегія стимуляційного маркетингу; стратегія конверсійного маркетингу; стратегія маркетингу підтримування; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.
Залежно від термінів реалізації стратегії	Стратегія довгостроковості; стратегія короткостроковості.
Залежно від економічного стану фірми	Стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації; стратегія зростання.
Залежно від виду диференціації	Стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації.
Залежно від методу вибору цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації; стратегія сегментної спеціалізації; стратегія повного охоплення.

Джерело: складено автором на основі [9; 14; 96; 106; 122].

Отже, сучасне наукове розуміння складного поняття «стратегія» має відповідати вимогам інноваційної економіки, на основі чого пропонуємо виділяти чотири базисні характеристики:

1. Стратегія, як абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована філософська концепція довгострокового розвитку бізнесу, визначає загальні перспективи і встановлює концептуальні просторові орієнтири щодо майбутнього розвитку підприємства. Тут закладаються базові ціннісні установки, які пізніше стають базисом для формування організаційної культури.

2. Стратегія, як когнітивна індикативна модель адаптивної поведінки підприємства у мінливому середовищі відображає цілком визначену лінію поведінки підприємства щодо забезпечення виживання і стабільного зростання. Створення стратегії відбувається з врахуванням результатів стратегічної діагностики зовнішнього середовища та оцінки стратегічного потенціалу підприємства, як вибір найоптимальнішої стратегії з визначених альтернатив.

3. Стратегія, як плановий процес управління організаційними змінами знаходить відображення в тому, які тактичні засоби, рішення та дії приймає і реалізує організація задля досягнення переваги над конкурентами.

4. Стратегія, як рушійна сила гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства та його зовнішнього оточення забезпечує раціональний розподіл обмежених ресурсів (нарощування основних компетенцій) з метою досягнення певних стратегічних цілей.

Як показав аналіз літературних джерел, низка дослідників [48; 50; 52; 57; 60; 65; 84; 86; 95; 99] пов'язують стратегію підприємства з довгостроковим приростом його вартості. «...Гравці фінансового ринку усе глибше проникають у реальний бізнес через викупи компаній за рахунок позик... Одночасно корпорації зусиллями своїх керівників стають активними учасниками фінансових ринків через злиття / поглинання, реструктуризації, ті ж самі викупи компаній за рахунок позик, викупи власних акцій тощо...» [57, 15].

На основі проведених досліджень вважаємо за можливе дати наступне

загальне авторське визначення стратегії. Стратегія – це ціннісно-орієнтована концепція 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.

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. Інноваційна стратегія як різновид стратегій управління, накопичення і використання фінансових ресурсів, організації маркетингової діяльності відрізняється від інших тим, що включає в себе цілий комплекс нових технологій і методів. Виділяють такі основні види (моделі) інноваційних стратегій:

Наступальна інноваційна стратегія – цієї стратегії, як правило, дотримуються великі гравці на ринку, оскільки вона передбачає значні фінансові вкладення на винахід інноваційної продукції, підбір висококваліфікованого персоналу. Дана модель поведінки на ринку є високоризиковою.

Оборонна інноваційна стратегія – стратегія характерна для середніх і великих організацій, які розробили інноваційний продукт, отримали економічний ефект і всіляко намагаються підтримувати його реалізацію протягом тривалого періоду, постійно вдосконалюючи. Ризики даної моделі невеликі, оскільки підприємства не женуться за обсягами інновацій, але фінансове забезпечення стратегії має бути на високому рівні. Рівень ризику – середній.

Проміжна інноваційна стратегія – стратегія розробки інноваційних проектів унеконкурентних галузях. Модель приваблива для малих підприємств. Основний ризик – можливий слабкий економічний ефект від нововведення.

Поглинаюча інноваційна стратегія – в розрізі даної стратегії великі і середні підприємства викупувають інноваційні ідеї інших компаній (або поглинають науково-технічні організації) з метою подальшої більш вигідної комерціалізації нововведень.

Імітаційна інноваційна стратегія – стратегія властива малим і середнім підприємствам, що повторюють і модернізують інноваційну продукцію лідера в галузі. Існує ймовірність, що компанії-імітатори не тільки не будуть відставати від розробника інновації, але і зможуть заволодіти більшою часткою ринку за рахунок власних поліпшень продукції. Модель передбачає інвестиції в розвиток наукової бази.

Основні переваги та недоліки інноваційних стратегій подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Переваги	Недоліки
Надання підприємству конкурентних переваг на ринку, орієнтація на розвиток	Ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища
Підвищення ефективності виробництва, збереження ресурсів та покращення якості продукції	Витратність на новітні засоби праці та технології з тривалим терміном самоокупності
Можливість швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів	Значна затратність часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів
Краще задоволення потреб та бажань споживачів	Наукомісткість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих кадрів

Джерело. Складено автором на основі [77]

Інноваційний розвиток розуміємо як комплексну діяльність зі створення, освоєння, використання та поширення нововведень. Основою інноваційного

розвитку є інноваційна діяльність, яка передбачає здійснення низки наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних подій, які спрямовують всю інтелектуальний потенціал підприємства на створення та впровадження інновацій.

При цьому елементами стратегії інноваційного розвитку вважатимемо такі.

1. Виявлення проблеми. При цьому керівник створює довгострокові напрями інноваційного розвитку підприємства і підтверджує наміри займати певну позицію на ринку.

2. Формулювання цілей відображається в спрямуванні інноваційного розвитку підприємства в чіткі цілі роботи.

3. Управління змінами – зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, що постійно змінюється під впливом різних подій, серед яких можна відзначити: важливе відкриття в галузі технології, успішний висунення конкурентом на ринок нового товару, нову державну політику, розширення інтересів покупців у тій чи іншій сфері. У зв'язку з цим неможливо передбачити всі стратегічні дії заздалегідь, оскільки появляються нові обставини. Це сприяє проведенню коригувальних дій.

Організаційна модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємств подана на рис. 1.2. Розроблений алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії 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 і її реалізації.



Рис. 1.2. Організаційна модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

Реалізація інноваційної стратегії орієнтована на забезпечення конкурентної позиції підприємства; створення власної позиції в новій ринковій ніші; можливість збільшити обсяги виробництва продукції; підвищення якості продукції, або розробку і впровадження абсолютно нового продукту; формування політики «постійного вдосконалення».

1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Успішний перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку потребує, перш за все, посилення регулюючої ролі держави в цьому процесі. Це підтверджується досвідом усіх без винятку промислово розвинених країн Західної Європи, США, Японії, а також індустріальних країн Південно-Східної Азії. Тому ключовим завданням створення умов для зростання інноваційного потенціалу підприємницького середовища є розширення системи державних заходів (регулювання та стимулювання розвитку ринку інновацій).

Як переконує світовий досвід, головними функціями державних органів в інноваційній сфері є: накопичення коштів на наукові дослідження і інновації; координація інноваційної діяльності; стимулювання інновацій; страхування інноваційних ризиків; створення правової бази інноваційних процесів, а особливо системи захисту авторських прав і охорони інтелектуальної власності; кадрове забезпечення інноваційної діяльності; підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності; тощо.

Варто звернути увагу на те, що інноваційна діяльність має подвійну природу. На першому етапі вона являє собою наукову діяльність, а на наступних – підприємницьку. Таким чином, державна інноваційна політика повинна складатися з двох напрямів: державної науково-технічної політики і державної політики у сфері підтримки підприємництва [51, с. 239].

Інноваційна стратегія є однією з головних складових економічної політики на етапі переходу до сталого зростання виробництва в Україні. Зрозуміло, що успішна реалізація такої стратегії розвитку економіки безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності державної підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських організацій, стимулюванням приватного підприємництва та розвитком конкуренції в інноваційній сфері.

Нормативно-правове забезпечення має комплексно охоплювати всі рівні та напрями державного регулювання інноваційної діяльності. За своєю суттю нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності є способом регулювання вирішення завдань інноваційного розвитку, а отже, вибір оптимального напрямку регулювання інноваційної діяльності залежить від конкретних чинників і базових обмежень, що організовує середовище формальних інституцій. Важливо здійснювати актуалізацію інноваційного середовища та пропонувати адаптивні інструменти для його регулювання, від чого залежить ефективність інноваційної діяльності. У нормативно-правовому регулюванні інноваційної діяльності необхідно забезпечити три базові параметри, які характеризують комплекс чинників, методів і процедур організації та розвитку інноваційного середовища: прогнозування змін зовнішніх чинників впливу; гнучкість; інтегрованість.

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.

Усвідомлення значимості підтримки інноваційних процесів в Україні засвідчило прийняття, починаючи з кінця 90-х років, понад двох десятків

програмних нормативних документів – законів, концепцій тощо, які в тій чи іншій частині регулюють питання інноваційної діяльності. Так, в 1991 році був прийнятий Закон України «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» (1977-12), який згодом у 1998 році був замінений Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (284-14). Прийнято інші ключові закони України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (2623-14) (2001 рік), «Про інноваційну діяльність» (40-15) (2002 рік). В 1999 році Верховною Радою України схвалено Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України (916-14). Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (433-15) (2001 рік) визначено стратегічні і середньострокові пріоритетні напрями інноваційного розвитку суспільства, реалізація яких має здійснюватися за безпосередньої участі вітчизняної науки на основі нових наукових розробок і технологій. На реалізацію положень цього Закону (433-15) у квітні 2009 року прийнято Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукомістких технологій» (1676-15).

З метою стимулювання інноваційної діяльності, впровадження наукових результатів у виробництво і апробації механізмів підтримки реалізації результатів досліджень у 1999 році введено в дію Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» (991-14), згідно з яким створено вісім технологічних парків. Починаючи з 1993 року вводиться у дію низка законів стосовно правової охорони інтелектуальної власності та Закон України «Про науково-технічну інформацію» (3322-12), а в 1995 році – Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» (51/95-ВР). Прийнято закони України «Про вищу освіту» (2984-14) (2002 рік) та «Про особливості правового режиму майнового комплексу Національної академії наук України» (3065-14) (2002 рік).

На жаль, Урядом та Верховною Радою України у 2004 році було призупинено введення в дію стимулюючих статей 21 і 22 Закону України «Про

інноваційну діяльність» (40-15), обмежено реалізацію окремих положень Закону України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» (991-14), відмінені пільгові умови діяльності наукових установ та організацій, введено мораторій на створення нових технологічних парків.

Законом України «Про зміни до Закону про Державний бюджет України на 2006 рік» від 25.03.2006 №2505-IV уряд припинив надання цілої низки пільг, в тому числі інноваційним підприємствам (ст. 16, 21,22 Закону України «Про інноваційну діяльність»); призупинив дію двох постанов Кабміну, які передбачали виділення 10% коштів від приватизації на наукову діяльність; ліквідував пільгове оподаткування у вільних економічних зонах (ВЕЗ) та на територіях пріоритетного розвитку (ТПР). Такими рішеннями Уряд, на наш погляд, знищив цілий ряд стимулів інноваційної діяльності, а тому така практика «законодавчої підтримки» вимагає негайного перегляду.

Головним завданням, що перебуває у центрі уваги вчених під час дослідження проблеми державної участі в поліпшенні інноваційного клімату в Україні, є недостатнє фінансування за рахунок коштів державного бюджету. Справа в тім, що у перші роки незалежності України основним завданням було фінансування за рахунок бюджетних коштів мінімального рівня витрат з метою збереження науково-технічного потенціалу. Не мали успіху намагання створити механізм фінансування інноваційної діяльності через систему органів Державного інноваційного фонду (ДІФ), оскільки не було повною мірою реалізовано кредитні відносини між органами ДІФ та інноваційними підприємствами, які отримували кошти на реалізацію інноваційних проектів. Як результат, значну частину фінансових ресурсів було розпорошено на реалізацію дрібних проектів без гарантій їхньої окупності та розрахунків фактичної ефективності витрачених коштів.

Маючи достатньо високий науково-технологічний потенціал, Україна недостатньо використовує його в національних інтересах. Проте, на наш

погляд, проблема полягає в тому, що вітчизняна наука та економіка розвиваються за різними векторами. Йдеться про те, що більша частина розробок не мають практичного застосування у жодній з галузей економіки країни. Як наслідок, наукові установи виявилися ізольованими від підприємств, а отже, інноваційна діяльність опинилася за межами ринку.

Враховуючи вищесказане, основним завданням держави в цьому напрямку повинні бути заходи, спрямовані на створення умов для поєднання науки та підприємницького середовища. Причому відірваними від потреб економіки є не лише академічні установи, а й галузева наука. Доречно було б організувати науково-технологічний аудит усіх таких інститутів, на основі якого вирішити його подальшу долю.

Особливе місце серед фінансових важелів належить державному кредитуванню інноваційного підприємництва. В Україні використання кредитної державної підтримки інноваційного підприємництва залишається вкрай не задовільним. Для прийняття раціональних державних рішень стосовно фінансування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку країни, на наше переконання, необхідно провести всебічний технологічний аудит вітчизняних підприємств, визначити їх потенційні можливості та необхідні потреби для підвищення інноваційної активності.

Додатковими заходами поліпшення прямої державної підтримки інноваційної діяльності, на наш погляд, могли б бути: безоплатне забезпечення державними інформаційними ресурсами інститутів, які надають фінансові, консалтингові, маркетингові, юридичні, освітні послуги в забезпеченні інноваційної діяльності, концентрують та поширюють інформацію про інноваційні пропозиції; прямі державні замовлення на інноваційну продукцію, наприклад – у рамках державних програм енергозбереження, інформатизації та розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Дефіцит коштів на розвиток інноваційної діяльності в Державному бюджеті України повинен, на нашу думку, компенсуватись за рахунок

стимулювання інноваційної діяльності підприємництва шляхом розробки і впровадження опосередкованих (непрямих) методів підтримки інноваційної діяльності. Передовсім йдеться про розробку та реалізацію механізмів стимулювання інноваційної діяльності на основі податкових методів, які широко використовуються у світовій практиці.

Податки є ефективним знаряддям реалізації державної політики стосовно життєдіяльності суспільства. Вони є не тільки основним джерелом наповнення доходів бюджетів, але й виступають важливим економічним інструментом стимулювання і регулювання виробництва, забезпечення соціальних гарантій.

Податкова політика повинна оптимізувати рівень оподаткування з метою стимулювання розвитку підприємництва та забезпечити надходження до бюджетів коштів, необхідних для задоволення потреб держави та виконання нею своїх функцій. Що стосується податкової системи України, то варто зауважити, що вона пройшла період свого становлення і нині перебуває на етапі удосконалення.

Перспективним засобом підтримки наукової та інноваційної діяльності є комплекс податкових пільг, які надаються виконавцям відповідних робіт. Кошти, які залишаються у виконавців, фактично є коштами державного бюджету, які цільовим призначенням залишаються в розпорядженні зазначених суб'єктів. За таких умов принципово важливим є запровадження вірних критеріїв та дієздатної системи контролю, які забезпечили б цільове використання цих коштів на розвиток наукової та інноваційної діяльності.

В чинному Податковому кодексі України певною мірою закладені передумови розвитку інноваційної діяльності шляхом надання податкових пільг, що в першу чергу виражається у таких положеннях:

– звільняється від оподаткування прибуток підприємств – суб'єктів літакобудування, що підпадають під дію норм Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості» і здійснюють розробку та/або виготовлення з кінцевим складанням літальних апаратів та двигунів до них. Вивільнені кошти

(суми податку, що не сплачуються до бюджету та залишаються в розпорядженні платника податку) використовуються на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи з літакобудування, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва, запровадження новітніх технологій;

– не підлягає оподаткуванню також сума коштів, яка надається у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, у зв'язку із здійсненням заходів щодо енергоефективності та енергозбереження в рамках реалізації в Україні проектів такої організації чи фонду;

– передбачено встановлення ставки податку на прибуток підприємств для суб'єктів індустрії комп'ютерної програмної продукції до 2023 р. у розмірі 5 %;

– до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції.

Проте, варто зауважити, що державна політика повинна бути спрямована на більш широке застосування податкових пільг, оскільки за сучасних умов розвитку суспільства вони є одним із найефективніших засобів стимулювання створення інноваційного продукту.

Серед проблем правового регулювання інноваційної діяльності, у першу чергу, можна назвати нез'ясованість понятійного апарату. У дослідженнях відомих українських вчених висловлюється думка, яку ми поділяємо, про необхідність внесення змін до Закону України «Про інноваційну діяльність», а саме: у статті 16 цього закону інноваційним визнається підприємство, «якщо більш ніж 70% обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція». Ми погоджуємося з думкою Кузнецової А. Я. про те, що «п.1 статті 16 Закону «Про інноваційну діяльність» доцільно викласти у наступній редакції: «Інноваційним підприємством називається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо не менш як 40-50% обсягу його продукції (у грошовому

та натуральному вимірі) упродовж 3-5 років роботи є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» [71, с. 134].

Враховуючи вищесказане, можна переконливо стверджувати, що на сьогодні існує об'єктивна необхідність продукувати і впроваджувати у практичну діяльність закони, які б ефективно діяли та створювали сприятливий клімат для активізації інноваційної діяльності.

1.3. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку

Розглядаючи світлотехнічну галузь як об'єкт нашого дослідження слід проаналізувати стан та перспективи її розвитку, інноваційний потенціал та інноваційні можливості розвитку підприємств даного електротехнічного сектору вітчизняної промисловості.

Процес функціонування підприємств електротехнічної галузі зорієнтований на досягнення ними своїх цілей, реалізація яких відображається у відповідних показниках і критеріях їх господарської діяльності. Вагомими серед них є показники, пов'язані з абсолютними і відносними значеннями обсягів виробництва та реалізації електротехнічної продукції на ринку, а також частка займаного ринку. Передумовою успішного функціонування підприємств є динамічний розвиток самих підприємств і галузі, до якої вони належать. Аналізуючи розвиток сучасної електротехнічної промисловості слід зазначити, що вона відноситься до машинобудівної галузі, підприємствами якої здійснюється виробництво та реалізація електротехнічної продукції, що забезпечує перетворення, передавання та споживання електроенергії. Різноманітність продукції зумовлюється специфікою діяльності підприємств галузі, основний асортимент складають кабельно-провідникова продукція, електролампи і світлотехнічна продукція, силові та електричні генератори, електрозварювальне, електроосвітлювальне і електротермічне устаткування,

електропобутові прилади, двигуни різних потужностей, перетворювачі й трансформатори та інша продукція. Місце вітчизняної електротехнічної промисловості в обсягах реалізованої продукції машинобудування за 2012–2018 роки подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

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

Джерело. Складено автором на основі [50; 97].

Як бачимо із табл. 1.4, питома вага продукції електротехнічної промисловості, починаючи із 2012 р., збільшується, що свідчить про

відновлення провідних позицій галузі у післякризовий період. Досліджуючи структуру та обсяги виробництва електротехнічного устаткування, необхідно відзначити динаміку значного підвищення за період 2012–2018 рр. на 48,6 %.

У структурі підприємств електротехнічної галузі необхідно відзначити наявність чотирьох сегментів підприємств – підприємства електротехнічного машинобудування (основна продукція – електродвигуни, електрогенератори, конденсатори, трансформатори, силові генератори, двигуни); підприємства-виробники світлотехнічної продукції (основна продукція – освітлювальні лампи, лампи розжарення, люмінесцентні та ртутно-кварцові лампи, світлотехнічна апаратура); підприємства-виробники кабельно-провідникової продукції (основна продукція – кабельна продукція, проводи слабкого та сильного струму, шнури); підприємства-виробники електроізоляційних виробів (основна продукція – електродвигуни, електрогенератори, конденсатори, трансформери, силові генератори). Продукція електротехнічної промисловості є основою електрифікації різноманітних галузей, господарств та окремих споживачів, тому користується повсякденним попитом, який з року в рік зростає, що збільшує обсяги виробництва продукції у різних регіонах країни. Структура виробництва електротехнічної продукції характеризується значним переважанням продукції електротехнічного машинобудування.

Вітчизняний ринок світлотехнічної продукції інтегрований у світовий ринок, оскільки значна частка продукції експортується та імпортується вітчизняними споживачами. Світильники та електроосвітлювальні прилади виготовляються більш ніж 35 підприємствами у різних регіонах України. При цьому значна частка на даному ринку належить побутовим світильникам – 55% від усіх продажів на ринку світлотехнічної продукції, на офісне та промислове освітлювання доводиться 35% від усіх продажів на ринку, решту 10%, – зовнішнє (архітектурне) освітлення [74]. Сьогодні на вітчизняному ринку діють близько 300 підприємств, що здійснюють виробництво та реалізацію різноманітного асортименту світлотехнічної продукції. Більшість з них

орієнтовані на реалізацію промислового освітлення, яке є привабливішим сегментом і має високу рентабельність.

Виробництво продукції світлотехнічної галузі є досить широким, а також можна сказати, що воно орієнтується на кваліфіковані трудові ресурси, зосереджені в основних таких центрах як: Харків, Київ, Запоріжжя, Одеса, Полтава, Донецьк, Львів, Тернопіль. Загалом, слід відмітити, що на сьогоднішній день в Україні діє близько 50 спеціалізованих підприємств електротехнічної промисловості. Всього за даними Державної служби статистики, світильники в Україні виготовляються близько 35 виробниками. На Українському ринку домінують такі підприємства: ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» (м. Тернопіль), ТОВ «ПВФ Електросвіт» (м. Тернопіль), бельгійське підприємство «Schreder» (м. Тернопіль), Корпорація «АСКО-УкрЕМ» (м. Київ), Броварський світлотехнічний завод «Люмен» (м. Бровари), ПАТ «Іскра» (м. Львів).

Поряд із наявністю значної кількості вітчизняних виробників, які заповнили не всю ринкову нішу, значну частину світлотехнічної продукції в Україну імпортується з Італії, Німеччини, Польщі, Білорусі, Росії, Китаю, Туреччини і Тайваню. Великих імпортерів на ринку України небагато – близько 15: Philips (Нідерланди), GeneralElectric (США), Farel (бренд Philips польського походження), а також: Plexiform, Fagerhult, Elkamet, Gewiss, Tridonic, Stucci, Radium, Tungsram, Lival, AgaLight, Brilux і деякі інші. З ближнього зарубіжжя світлотехнікам вже давно знайомі такі торгові марки, як «Світлові технології», Northcliffe, TechnoLux (все – Росія) [74].

Аналізуючи діяльність сучасних вітчизняних підприємств електротехнічної галузі загалом, бачимо, що на даний момент вони знаходяться не в кращому стані, причиною цього є не тільки нестабільна економіка, але й відсутність технічного переоснащення, їх адаптація до зовнішнього середовища, нераціональне використання ресурсів, зменшення інвестицій, некоректно сформовані цілі підприємств та маркетингові стратегії.

Номенклатура виробів електротехнічної промисловості включає в себе понад 70 тисяч найменувань виробів різного призначення та напрямів використання. При цьому ринок електротехнічної продукції України поділяється на види продукції, які зображенні на рис. 1.3: продукція для передачі та розподілу електроенергії – 31%, вироби для споживання електроенергії – 59%, продукція для генерування електроенергії – 8%, вироби для забезпечення засобів зв'язку – 2%.

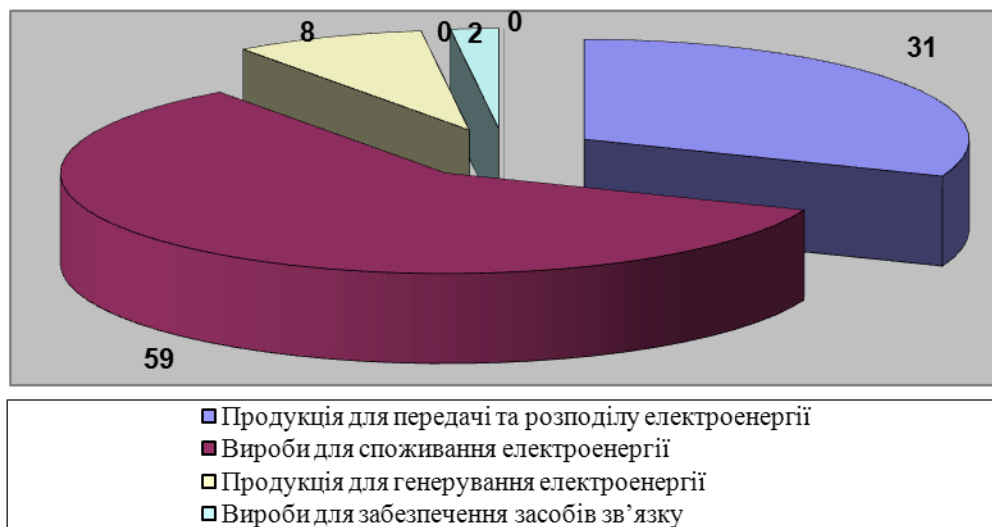


Рис. 1.3. Структура ринку електротехнічної продукції України, %
Джерело: побудовано автором на основі [50; 97].

Основними ключовими підгалуззями електротехнічної промисловості є: електротехнічне машинобудування та устаткування, електроізоляційні вироби, кабельно-провідникова продукція, світлотехнічна продукція. Аналізуючи окрему підгалузь електротехнічної промисловості – світлотехнічну, бачимо, що на даний час «освітлювальний» ринок набуває зростаючого характеру, обсяги виробництва вітчизняних підприємств, що випускають світильники та джерела світла помітно зросли. Якщо розглядати окремо взяті сегменти ринку, то високі темпи зростання передбачаються в житловому, офісному та зовнішньому освітленні. У структурі вітчизняного ринку освітлення більшу половину займають побутові світильники (55%), на зовнішнє освітлення (вуличне,

архітектурне) припадає лише 15%, офісне та промислове освітлення, освітлення робочих приміщень становить 30% усього ринку (рис. 1.4). Таким чином, бачимо, що фундаментом ринку світлотехнічної продукції України є побутові світильники, мало розвинуеною є область вуличного, зовнішнього освітлення. Після розпаду Союзу на території України залишилося лише два виробники джерел світла – це ПАТ «Іскра» (м. Львів) та Полтавський завод газорозрядних ламп. Останній не зміг втриматись на ринку, через тиск зарубіжних конкурентів (дешевий імпорт з Росії та Китаю).

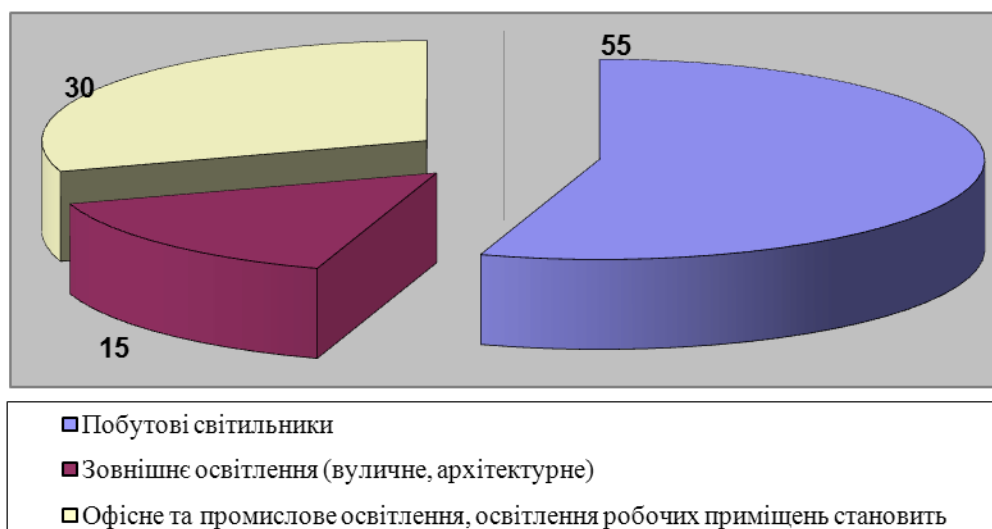


Рис. 1.4. Структура ринку світлотехнічної продукції України, %
Джерело: побудовано автором на основі [50; 97].

Основними споживачами офісного та промислового освітлення є комерційні структури та бюджетні організації, які активно вкладають кошти в будівництво / реконструкцію об'єктів, а також в оновлення сучасних засобів освітлення.

Найбільшими споживачами світильників залишаються покупці із таких міст, як: Київ, Донецьк, Дніпропетровськ, Харків. Водночас, на даний час достатньо динамічно зростають обсяги продажу даного виду товару і в західних регіонах країни. З 2015 рр. суттєво зріс попит на світильники для так званих

високих приміщень на промислових і складських об'єктах, а також для торгових залів з висотою стелі більше 7 метрів. При цьому основними сегментами ринку є ексклюзивна світлотехнічна продукція, яка що є досить розвинутою на світових ринках, за рахунок дизайну та технічної досконалості моделей світильників. Це і приваблює споживача, в той час як наша продукція задовольняє його ціною. Найбільшими регіонами з обороту світлотехніки є Європа, США та Китай. Загалом у світі виробництво світлотехніки більшою мірою розташоване в країнах, що розвиваються, де лівову частку займає Китай (38%). Лідером виробництва серед розвинених країн вважається США – частка досліджуваної продукції становить 15%.

Проаналізувавши стан ринку та характерні риси діяльності вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі, необхідно відзначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та перешкоди їх функціонування й розвитку (табл. 1.5).

Концентрування уваги на слабких сторонах та загрозах стимулюватиме підприємства світлотехнічної галузі формувати інтеграційні об'єднання для нівелювання слабких сторін і визначення напрямів стратегічних рішень та дій в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз їхньої діяльності. Виходячи з цього, ключовими потенційними можливостями функціонування підприємств є формування взаємовигідних партнерських та ділових зв'язків на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках шляхом утворення інтеграційних об'єднань, що дасть змогу розширити асортимент продукції та послуг на ринку, сформуванню стратегію привабливих цін, активізувати маркетингову діяльність, ефективніше використовувати ресурси, підвищити якість управління, успішно конкурувати з іноземними підприємствами на ринку світлотехнічної продукції та в результаті отримати додатковий ефект (синергію) [74, с. 54]. Функціонування вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі зумовлюється динамікою їх розвитку, яка на сьогодні є позитивною, але далеко не лідируючою порівняно з іноземними компаніями.

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз функціонування підприємств вітчизняної світлотехнічної галузі

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

Джерело: складено автором самостійно.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників світлотехнічної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках необхідно впроваджувати інтеграційні процеси в діяльність підприємств шляхом

об'єднання ресурсів, процесів, підсистем. Саме це відкриває перед ними шлях до успішного функціонування за рахунок отримання додаткового ефекту в конкурентних перевагах, збільшення ринкової вартості, сукупного потенціалу, частки ринку тощо.

Висновки до розділу 1

1. Управління інноваційною діяльністю передбачає управління підприємством, яке базується на його науково-технічному потенціалі, орієнтує інноваційну діяльність на потреби споживачів, здійснює аналіз, моделювання ситуацій, на підставі чого проводить регулювання та своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, і в сукупності дає змогу підприємству досягнути своєї мети у довгостроковій перспективі. Розуміння керівниками усіх рівнів управління сутності та схеми управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності інноваційних процесів підприємства, що, своєю чергою, приведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень.

2. Запропоновано авторське визначення стратегічного 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 та сформульовано авторську дефініцію 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.

3. Запропоновано дефініцію поняття 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.

4. Розроблено алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Кожен з етапів має свою закінчену структуру і систему взаємозв'язків і передбачає серйозну опрацювання кожного питання, від глибини розрахунку яких і аналізу кожного етапу буде залежати якість розробленої стратегії і її реалізація.

3. Для розвитку інновацій в Україні необхідно, перш за все, створити ефективне інституціональне середовище, яке забезпечить економічне зростання, розвиток талантів та підвищення рівня людського розвитку. При цьому держава має зробити ставку на якісний людський капітал, включити конкурентоздатну науку, винахідницький потенціал, передову освіту та високотехнологічний бізнес в основні драйвери своєї економіки. Саме на вирішення цих проблем мають бути спрямовані законодавчі ініціативи Міністерства освіти і науки України у сфері інноваційної діяльності.

4. Функціонування вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі зумовлюється динамікою їх розвитку, яка на сьогодні є позитивною, але далеко не лідируючою порівняно з іноземними компаніями. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників світлотехнічної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках необхідно впроваджувати інтеграційні процеси в їх діяльність шляхом об'єднання ресурсів, процесів, підсистем.

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА

ФІНАНСОВОГО СТАНУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є сучасним підприємством світлотехнічної продукції, яке має довгу і цікаву історію. Ще у травні 1957 року в м. Тернополі Міністерством електротехнічної промисловості колишнього СРСР на базі переобладнаних корпусів, що раніше належали Тернопільській тютюновій фабриці, було створено підприємство, яке отримало статус державної компанії і почало діяти під назвою завод «Електроарматура».

У 1971 р. компанія на правах головної одиниці ввійшла до складу створеного Міністерством електротехнічної промисловості виробничого об'єднання під назвою «Ватра». До складу об'єднання були також включені на правах дочірніх підприємств: Броварський завод електротехнічних виробів, Київський дослідний завод, Спеціальне конструкторсько-технологічне бюро комплексної технології світлотехніки (м. Тернопіль).

Після проголошення незалежності України у 1991 р. науково-виробниче об'єднання «Ватра» перейшло під юрисдикцію України та було підпорядковане Міністерству машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України. У 1993 р. науково-виробниче об'єднання «Ватра» було ліквідоване і всі підприємства, що входили до його складу, набули статусу самостійних державних підприємств, які безпосередньо підпорядковувались Міністерству машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України. Головна компанія, яка знаходилась у м. Тернополі, зберегла фірмову назву «Ватра».

Відповідно з програмою Уряду України про корпоратизацію, 21 березня 1994 р підприємство перетворене у відкрите акціонерне товариство.

Після заснування підприємство з 1957 р. по 1964 р. спеціалізувалось на виробництві мілівольтметрів, електронних підсилювачів, строботехнометрів. Одночасно з 1959 р. компанія розпочала освоєння світлотехнічного устаткування промислового призначення (промислових світильників).

З 1965 р. підприємство повністю переорієнтувалась на випуск світлотехнічного устаткування. В цей період були розроблені і освоєні світильники для гірничорудної та хімічної промисловості. З 1971 р. підприємство розпочало розробку та освоєння виробництва побутових світильників різних груп: люстр, бра, настільних ламп, торшерів. В 1975 р. розпочався випуск пускорегулюючих апаратів, які за класифікацією відносяться до групи промислових світильників. В 1980 р. було розроблено і налагоджено виробництво світильників для спортивних споруд.

Для того, щоб повернути втрачені позиції на ринках України, низка вітчизняних виробників світлотехніки у 2003 р. об'єднались, утворивши на добровільній основі світлотехнічну корпорацію – ОСП «Корпорація Ватра».

Сьогодні Корпорація є одним з найбільших в Україні виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення. Метою діяльності підприємства є одержання прибутку на вкладений капітал шляхом здійснення виробничої, комерційної, науково-дослідної та інших видів діяльності; задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та працівників підприємства.

На формування інноваційної активності товариства впливають дві групи економічних чинників: зовнішні і внутрішні чинники. До внутрішніх належать корпоративна культура, фінансове становище, вартість акцій підприємства, конкурентне становище на ринку, тобто середовище всередині підприємства, що надає безпосередній вплив на функціонування підприємства. На відміну від зовнішнього середовища, підприємство має контроль над цими чинниками.

Зовнішні чинники знаходяться поза контролем підприємства, але вони безпосередньо впливають на нього. За допомогою економетричних методів нами було проведено дослідження впливу зовнішніх чинників на інноваційність підприємств:

– науково-технологічні чинники (число організацій, що виконували дослідження та розробки, число персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками, показники підготовки наукових кадрів, фінансування науки, число створених передових технологій);

– загальні чинники, що впливають на економіку загалом, але дія яких позначається, в першу чергу, на інноваційному секторі, як вельми схильному до зовнішніх впливів (ВВП, сальдо торгового балансу, темп інфляції, доходи державного бюджету, облікова ставка Центрального банку, рівень безробіття, введення в дію основних фондів тощо).

На практиці зазвичай виділяють три стратегічних рівні чинників, що впливають на інноваційну активність промислових підприємств:

1. Макрорівень, який охоплює політичні, міжнародні, культурні, природно-географічні, економічні, екологічний, науково-технічні, соціальні чинники.

2. Мезорівень (інфраструктура регіону), що включає такі чинники як: інфраструктура, культура, транспорт і зв'язок, промисловість, освіта і наука, природно-географічні, охорону здоров'я.

3. Мікрорівень включає чинники, які справляють вплив на рівні підприємства: фінансовий стан підприємства; галузь підприємства; якість продукції, що випускається; парк обладнання; людський та інноваційний потенціали; конкуренти, постачальники, покупці.

Також до чинників, що впливають на формування інноваційної стратегії, можна віднести чинники різних сфер впливу. На нашу думку, такими чинниками є економічні, природні, соціальні, ринкові. Економічна ситуація в країні, динаміка цін на ресурси, необхідні у виробництві, виділення державою

матеріальної підтримки інноваційної діяльності, збільшення попиту на товари (послуги), наявність власних матеріальних засобів відносяться до економічних чинників. Дані чинники чинять найбільш вагомий вплив, оскільки поточний і прогнозований стан економіки впливає на досягнення цілей підприємства.

Соціальні чинники включають кваліфікацію та особисті якості працівників, умови праці, культуру виробництва, ставлення до якості товарів і послуг, ставлення до праці. Прагнення до нового – ключовий соціальний фактор інноваційного розвитку, що характеризується особливостями людського мислення.

Важливим чинником, що впливає на формування інноваційної стратегії, є природний чинник, що включає кліматичні умови і географію розташування підприємства.

Ринковий чинник включає: місце розташування постачальників, зв'язок з покупцями, наявність ринкових бар'єрів, поведінку споживача на нову продукцію, життєві цикли різних продуктів або послуг, легкість проникнення на ринок.

Діяльність, пов'язана з інноваціями, в порівнянні з іншими напрямками діяльності підприємств, пов'язана з чинником ризику, бо не завжди кошти, вкладені в розробку і впровадження нових товарів, послуг, технологій приносять очікуваний ефект. У свою чергу, чинники ризику умовно поділяються на зовнішні і внутрішні.

Чинники, що впливають на інноваційну стратегію підприємства, можуть бути як стримуючі, так і сприяють її реалізації. До чинників, що сприяють реалізації інноваційної стратегії, відносяться фінансовий і виробничо-технічний потенціал підприємства, державна підтримка (податкові пільги, субсидії, гранти) інноваційної діяльності, інноваційна політика держави, попит на інноваційну продукцію.

До стримуючих чинників належать утрудненість залучення інвестицій, відсутність резерву потужностей, опір до змін з боку персоналу, наявність

ризиків, дорожнеча реалізації стратегії.

Таким чином, розгляд чинників, що впливають на формування інноваційної стратегії, дасть змогу визначити, з одного боку, передбачувані загрози існуючій діяльності підприємства, з іншого – відкрити нові для нього можливості. Для визначення впливу чинників на формування інноваційної стратегії, перш за все, необхідно розглядати вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво має змогу визначити, чи володіє підприємство внутрішньою енергією, щоб скористатися наданими можливостями, або, навпаки, через його внутрішню слабкість можуть виникнути проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами.

На основі сказаного вище, проаналізуємо результати діяльності підприємства за 2016-2018 рр. (табл. 2.1).

Отже, на основі розрахунків, проведених у таблиці 2.1 спостерігаємо позитивні тенденції у виробничо-господарській та фінансовій діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра». Зокрема: у 2017 році порівняно із попереднім 2016 роком вартість активів підприємства збільшилася на 10559 тис. грн., а у 2018 році порівняно із 2017 роком також зросла на 19883 тис. грн. Рентабельність активів у 2017 році зросла на 2,5%, а у 2018 році дещо зменшилась на 0,1%.

Вартість власного капіталу зросла: у 2017 році порівняно із 2016 роком на 3006 тис. грн., у 2018 році порівняно з 2017 роком на 2747 тис. грн. Рентабельність власного капіталу також зросла: у 2017 році на 5,24%, у 2018 році на 1,4%. Аналізуючи ключові економічні показники, бачимо, що виручка від реалізації продукції зросла: у 2017 році порівняно з 2016 роком на 45389 тис. грн., а у 2018 році порівняно з 2017 роком на 19045 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства також зріс: у 2017 році на 1880 тис. грн. порівняно із 2016 роком, а у 2018 році він збільшився порівняно з 2017 роком на 741 тис. грн.

Таблиця 2.1

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 заборго- ваність, тис. грн.	15155	17852	2697	17,8	23081	5229	29,3
Дебіторська заборго- ваність, 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

Джерело: складено автором на основі [48].

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2016-2018 рр. зростала на 4-5 чол. і у звітному 2018 році становила 471 чол. Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2017 році порівняно з 2016 роком зарплата зросла на 1202 грн. (28,5 %), а у 2018 році на 1882 грн. (34,7%) порівняно з 2017 роком, а також зросла продуктивність праці: у 2017 році на 38,6% порівняно із 2016 роком, а у 2018 році – на 11% порівняно з 2017 роком. Щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей, бачимо, що протягом 2016-2018 років відбулося їх зростання, що не з кращої сторони характеризує діяльність досліджуваного підприємства. Зокрема, за 2017 рік дебіторська заборгованість зросла на 6098 тис. грн., за 2018 рік – на 786 тис. грн., а кредиторська відповідно на 2697 тис. грн. та 5229 тис. грн. Що стосується основних фондів підприємства, то тут ситуація не є позитивною. За звітний період знизилася фондодіддача на 1,54 % та зросла на 0,05% фондомісткість продукції.

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; забезпечення належного обслуговування та дотримання необхідних умов експлуатації обладнання; своєчасне оновлення основних виробничих фондів підприємства; застосування комбінованого способу організації виробничих процесів на підприємстві; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня обслуговуючого персоналу.

2.2. Аналіз та оцінка майнового потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» в контексті його стратегічного розвитку

Одним із найважливіших етапів аналізу фінансового стану підприємства є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу

визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Майно підприємства є сукупністю необоротних та оборотних активів та характеризує економічний потенціал підприємства. Не варто лишати поза увагою і джерела формування активів. Тому, для оцінки майнового стану підприємства проаналізуємо дані балансу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», при цьому активи балансу подано в табл. 2.2 та пасиви – в табл. 2.3.

Аналізуючи дані табл. 2.2 бачимо, що за 2018 рік відбулися позитивні зміни у структурі балансу підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка динаміки статей активу балансу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за 2016-2018рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -)	Відносне, %		Абсолютне, тис. грн., (+, -)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	146	125	-21	14,4	103	-22	17,6
первісна вартість	1001	475	475	-	0,0	475	-	0,0
накопичена амортизація	1002	329	350	21	6,4	372	22	6,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2587	4572	1985	76,7	1183	-3389	74,1
Основні засоби	1010	23965	24588	623	2,6	36313	11725	47,7
первісна вартість	1011	35987	38640	2653	7,4	52044	13404	34,7
Знос	1012	12022	14052	2030	16,9	15731	1679	11,9
інші фінансові інвестиції	1035	32	80	48	150,0	80	-	-
Усього за розділом I	1095	26730	29365	2635	9,9	37679	8314	28,3
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	12216	14093	1877	15,4	18306	4213	29,9
Виробничі запаси	1101	7417	8710	1293	17,4	10789	2079	23,9
Незавершене виробництво	1102	352	527	175	49,7	158	-369	70

Продовження таблиці 2.2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Готова продукція	1103	4161	4265	104	2,5	6723	2458	57,6
Товари	1104	286	591	305	106,6	636	45	7,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16247	19773	3526	21,7	22499	2726	13,8
за виданими авансами	1130	701	2886	2185	-	2013	-873	30,2
з бюджетом	1135	-	398	398	-	-	-398	100
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	224	224	82,1	-	-224	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1252	1017	-235	12612,5	572	-445	43,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	8	12	4	1100,0	6503	6491	54091,7
Готівка	1166	1	2	1	71,4	1	-1	50,0
Розрахунки в банках	1167	7	10	3	67,7	6503	6493	64930,0
Інші оборотні активи	1190	31	200	169	99,3	39	-161	80,5
Усього за розділом II	1195	30455	38379	7924	26	49948	11569	30,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття								
Усього за розділом III	1200	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	13000	57185	67744	10559	18,5	87627	19883	29,4

Джерело: складено автором на основі [48].

Таблиця 2.3

Оцінка динаміки статей пасиву балансу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за 2016-2018рр., тис. грн.

Пасив	Код рядка	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -)	Відносне, %		Абсолютне, тис. грн., (+, -)	Відносне%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал								
Зареєстрований пайовий капітал	1400	2181	2181	-	-	2181	-	0,0

Продовження таблиці 2.2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Резервний капітал	1415	39	39	-	-	39	-	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28503	31509	3006	10,5	34256	2747	8,7
Усього за розділом I	1495	30723	33729	3006	9,8	36476	2747	8,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгостроково-ві кредити банків	1510	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	8844	10756	1912	21,6	9061	-1695	15,8
за товари, роботи, послуги	1615	12214	13410	1196	9,8	17321	3911	29,2
за розрахунками з бюджетом	1620	604	566	-38	6,3	1766	1200	212,0
за розрахунками зі страхування	1625	403	596	193	47,9	715	119	20,0
за розрахунками з оплати праці	1630	1528	2230	702	45,9	2710	480	21,5
Поточна кредиторська за боргова-ність за одержаними авансами	1635	171	901	730	426,9	188	-713	79,1
Поточна кредиторська за боргова-ність за роз-рахунками з учасниками	1640	149	149	-	-	-	-149	-100,0
Поточні забезпечення	1660	2407	3278	871	36,2	2688	-590	18,0
Інші поточні зобов'язання	1690	142	2129	1987	1399,3	16702	14573	684,5
Усього за розділом III	1695	26462	34015	7553	28,5	51151	17136	50,4
Баланс	1900	57185	67744	10559	18,5	87627	19883	29,4

Джерело: складено автором на основі [48].

Важливим моментом в аналізі майнового стану підприємства є аналіз його основних засобів. Показники, що характеризують майновий потенціал підприємства та методику їх розрахунку наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

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

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	2016	2017	2018
1	Коефіцієнт вартості ОЗ	$K_{p\text{оз}} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,42	0,36	0,41
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{з\text{оз}} = \frac{\Phi.1p.1012}{\Phi.1p.1011}$	0,33	0,36	0,30
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{п\text{оз}} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1011}$	0,68	0,94	0,46
4	Коефіцієнт вводу основних засобів	$K_{в\text{в\text{оз}}} = \frac{\Phi.1p.1195гp.4}{\Phi.1p.1011гp.4}$	0,85	0,99	0,96
5	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{в\text{оз}} = \frac{\Phi.1p.1195гp.3}{\Phi.1p.1011гp.3}$	0,97	0,85	0,99
6	Коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів	$K_{к\text{в\text{оз}}} = \frac{\Phi.1p.1195гp.4}{\Phi.1p.1195гp.3}$	0,99	1,26	1,30
7	Частка ОВФ в оборотних коштах	$Ч_{\text{об\text{вф}}} = \frac{\Phi.1p.1101 + p.1102}{\Phi.1p.1195}$	0,28	0,24	0,22
8	Частка основних засобів в активах	$Ч_{\text{оз}} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,42	0,36	0,41
9	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{\text{ооз}} = \frac{\Phi.1p.1011гp.4 - p.1011гp.3}{\Phi.1p.1011гp.4}$	0,12	0,07	0,26
10	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	$Ч_{\text{д\text{ф\text{i}}}} = \frac{\Phi.1p.1030 + p.1035}{\Phi.1p.1300}$	0,0006	0,001	0,0009
11	Коефіцієнт мобільності активів	$K_{\text{ма}} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1095}$	1,14	1,31	1,33

Джерело: складено автором на основі [48].

З даних таблиці 2.4 спостерігаємо окремі негативні моменти наявності, стану та використання основних засобів досліджуваного підприємства. Це ще раз підкреслює необхідність оновлення матеріально-технічної бази в контексті забезпечення його інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2.3. Аналіз фінансового стану ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за показниками ліквідності, платоспроможності та ділової активності

Аналіз ліквідності підприємства – це співвідношення величини його високоліквідних активів і короткострокової заборгованості. Вказаний аналіз ґрунтується на обчисленні абсолютних та відносних показників. Абсолютними є показники, що характеризують міру забезпеченості зобов'язань наявними коштами, які групують за ступенем зниження їх ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Групування активів балансу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за їх ліквідністю (2016-2018 рр.)

Групи активів	Код рядка	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне тис. грн.,	Відносне, %		Абсолютне тис. грн.,	Відносне, %
Найліквідніші	Ф.1 р.1160+р.1165	8	12	4	50,0	6503	6491	54091,7
Швидко ліквідні	Ф.1 р.1115+р.1155	1252	1017	-235	-18,8	572	-445	-43,8
Повільно ліквідні	Ф.1 р.1100+р.1110+р.1170+р.1180+р.1190+р.1200	12247	14293	2046	16,7	18361	4068	28,5
Важко ліквідні	Ф.1 р.1095	26730	29365	2635	9,9	37679	8314	28,3

Джерело: складено автором на основі [48].

Зобов'язання групують за пасивом – за термінами їх погашення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Групування зобов'язань підприємства за їх терміновістю (2016-2018 рр.)

Групи пасивів	Код рядка	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне тис. грн., (+, -)	Відносне, %		Абсолютне тис. грн., (+, -)	Відносне, %
Термінові	Ф.1 р.1615+р.1650	12214	13410	1196	9,8	1732 1	3911	29,2
Короткострокові	Ф.1 р.1600+р.1605+ р.1610+р.1660+ р.1690+р.1700	11393	16163	4770	41,9	2845 1	12288	76,0
Постійні (стійкі)	Ф.1 р.1495	30723	33729	3006	9,8	3647 6	2747	8,1

Джерело: складено автором на основі [48].

Порівняння сформованих груп дає змогу визначити тип ліквідності балансу та тенденції змін у його структурі.

Для якісної оцінки платоспроможності підприємства, крім аналізу ліквідності балансу підприємства, проводять розрахунок та оцінку сукупності відносних аналітичних показників, методика розрахунку яких наведена в табл. 2.7.

Вони вказують на збалансованість поточних зобов'язань та оборотних активів підприємства та свідчать про рівень ризику наявності розривів у платіжному календарі. 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.

Цей процес базується на перетворенні оборотних активів у грошові засоби для подальшого спрямування на розрахункові рахунки постачальників, зарплатні рахунки персоналу, у бюджетні фонди тощо.

Таблиця 2.7

Алгоритм розрахунку відносних показників
ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$	0,003	0,004	0,13
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$K_{прл} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165 + p.(1120 + \dots + 1155)}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$	0,69	0,71	0,62
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\Phi.1p.1195 + p.1200}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$	1,15	1,13	0,99
4	Показник покриття	$Пп = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1695}$	1,15	1,13	0,99
5	Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{дкз} = \frac{\Phi.1p.(1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155) + \Phi.1p.(1605 + 1615 + 620 + 1630 + 1635 + 1640 + 1645)}{\dots}$	1,24	1,4	1,14

Джерело: складено автором на основі [48].

Виходячи із даних таблиці 2.7, розраховані відносні показники ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр. знаходяться у межах рекомендованих норм, що засвідчує позитивний фінансовий стан підприємства за вказаний період.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє 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. Показники, що характеризують ділову активність та методику їх розрахунку наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Алгоритм розрахунку показників ділової активності ТОВ «ОСП

Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт оборотності активів	$Koa = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1300zр.3 + p.1300zр.4}{2}}$	2,07	2,54	2,29
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$Kooa = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1195zр.3 + p.1195zр.4}{2}}$	3,71	4,61	4,02
3	Коефіцієнт оборотності запасів	$Koz = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1 (p.1100 + p.1110)zр.3 + (p.1100 + p.1110)zр.4) / 2$	8,3	10,1	9,0
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Kodz = \Phi.2p.2000 / (\Phi.1 (p.1120 + p.1155)zр.3 + (p.1120 + p.1155)zр.4) / 2$	39,8	139,73	223,5
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$Kokz = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1 p.(1605 - 1650 + 1690 + 1700)zр.3 + p.(1650 - 1650 + 1690 + 1700)zр.4) / 2$	149	117,4	15,5
6	Тривалість оборотності активів, днів	$Toa = \frac{360\text{днів}}{Koa}$	173,9	141,7	157,2
7	Тривалість оборотності оборотних активів, днів	$Tooa = \frac{360\text{днів}}{Kooa}$	97,03	78,09	89,55
8	Тривалість оборотності запасів, днів	$Toz = \frac{360\text{днів}}{Koz}$	43,32	35,54	39,9
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів	$Todz = \frac{360\text{днів}}{Kodz}$	9,05	2,58	1,61

Продовження таблиця 2.8					
1	2	3	4	5	6
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, днів	$T_{окз} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{окз}}$	2,42	3,07	23,23
11	Тривалість виробничого циклу, днів	$T_{вц} = T_{оз}$	43,32	35,54	39,9
12	Тривалість операційного циклу, днів	$T_{оц} = T_{оз} + T_{одз}$	52,37	38,12	41,51
13	Тривалість фінансового циклу, днів	$T_{фц} = T_{оц} - T_{окз}$	49,95	35,05	18,28
14	Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1010}$	4,72	6,45	4,89
15	Фондомісткість	$\Phi_m = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.2p.2000}$	0,21	0,16	0,2
16	Коефіцієнт оборотності готової продукції	$K_{огп} = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1103}$	27,19	37,17	26,4
17	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{овк} = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1495}$	3,68	4,7	4,87

Джерело: складено автором на основі [48].

У таблиці 2.8 розраховані показники ділової активності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр. свідчать про 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.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» охоплює широку номенклатуру розробки й виготовлення світлотехніки з застосуванням сучасних та енергетичних джерел світла (світло діоди, компактні люмінесцентні лампи, метало галогенні лампи, індукційні лампи та інше). Підприємство займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. Основним призначенням продукції підприємства є освітлення виробничих приміщень, прожекторне освітлення, зовнішнє освітлення (вуличні й паркові світильники з електроекономними лампами), адміністративне, офісне та громадське освітлення, світильники місцевого освітлення, транспортне освітлення, ексклюзивні, VIP-класу світильники з кришталевиими та позолоченими елементами. На даний час підприємство є найбільшим виробником світлотехніки в країнах СНД.

2. Відповідальність, індивідуальний підхід, прагнення приносити максимальну користь клієнтам, взаємоповага та підтримка – основні принципи діяльності та основа корпоративної політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра». Політика якості передбачає, що всі співробітники працюють з повним розумінням необхідності виконання існуючих вимог до якості своєї діяльності та намагаються професійно відповідати потребам підприємства, що динамічно розвивається.

3. Основними перспективними цілями підприємства є:

- забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції;
- інноваційний розвиток та посилення ринкових позицій, розширення при цьому географії просування продукції підприємства.

Для досягнення поставлених цілей підприємство повинно працювати над:

- постійним підтриманням та укріпленням репутації виробника високоякісної світлотехнічної продукції;

- використанням набутого досвіду роботи та освоєнням нових передових технологій виробництва;
- забезпеченням пріоритету питань якості у всій діяльності підприємства, застосуванням керівництвом підприємства сучасних методів управління якістю;
- цілеспрямованим професійним навчанням і залученням усіх робітників у процес забезпечення та поліпшення якості всіх процесів діяльності підприємства;
- забезпеченням систематичного контролю та проведення аналізу діяльності відповідно до визначених потреб та сподівань замовників;
- визначенням орієнтирів подальшого розвитку системи менеджменту у відповідності з напрямками інноваційного розвитку підприємства.

3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Удосконалення методики реалізації інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства

Застосування системного підходу до здійснення реалізації інноваційної стратегії підприємства полягає в системному понятті про інноваційну діяльність, у встановленні і структуризації основних цілей і завдань інноваційної діяльності, в розробці показників досягнення встановлених цілей, а також в контролі її здійснення та оцінки продуктивності. Здійснення інноваційної стратегії має на увазі розробку сукупності тактичних і оперативних заходів із досягнення цілей, встановлених в інноваційній стратегії підприємства.

Під реалізацією інноваційної стратегії розуміється система заходів щодо забезпечення її виконання, що включає розподіл повноважень, відповідальності, необхідну координацію роботи підрозділів підприємства та відповідний контроль. До головних методів реалізації стратегії і оцінки перспектив інноваційного розвитку підприємства необхідно віднести:

- технологічний аудит;
- бізнес планування;
- систему бюджетування;
- систему управління, засновану на аналізі економічної доданої вартості (EVA);
- аналіз відхилень;
- збалансовану систему показників тощо.

Технологічний аудит підприємства – це аудит оцінки недоліків або сфери поліпшення процесу, системи або пропозиції. В ході здійснення інноваційної стратегії розвитку це поняття розумно називати інноваційним аудитом.

Використання системи бюджетування спрямоване, в основному, на фінансові показники, в результаті чого, більшість показників необхідно часто перераховувати і коригувати.

Система управління на базі показника EVA спрямована на збільшення вартості підприємства. Однак залежність між винагородою та показником EVA здатна послужити причиною прийняття рішень, націленою на короточасні вигоди. Крім того, представлена система показників також ґрунтується на фінансових показниках і не враховує показники довгострокового успіху, інтелектуальний ресурс.

Значущим інструментом реалізації інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства на базі системного підходу вважається збалансована система показників (BSC), яка надає можливість зосередити зусилля на досягненні спільної стратегічної мети за допомогою участі в цьому процесі всіх працівників підприємства.

Для реалізації інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства необхідне створення адекватної інноваційної системи управління. Р. Каплан і Д. Нортон, творці збалансованої системи показників, вказують, що «найбільших успіхів вдалося досягти саме тим підприємствам, які сформуливали за допомогою збалансованої системи показників нову систему управління, що дає змогу створити підприємство, сфокусоване на стратегії. Чим більш органічно збалансована система показників інтегрована в загальну систему управління підприємством, тим більша ймовірність успішного практичного перенесення інноваційної стратегії в повсякденну діяльність його клієнтів, співробітників і партнерів»[53; 54].

На нашу думку, збалансована система показників є найбільш ефективним методом реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, оскільки промислове підприємство, що впровадило цю систему, отримує в результаті алгоритм відповідно до інноваційної стратегії на всіх рівнях управління, що пов'язує різні функціональні напрями. Збалансована система показників

доповнює фінансові показники системою оцінки перспектив і потенційних можливостей підприємства.

Здійснення інноваційної стратегії розвитку підприємства на базі BSC дає можливість об'єднати стратегію, представлену в варіанті взаємозалежних характеристик з тактикою, що гарантує можливість безперервного контролю досягнення запланованих цілей.

Збалансована система показників чітко відображає зв'язок інноваційних цілей і методів їх досягнення, між довго- і короткотерміновими цілями. Збалансована система показників є регулюючим механізмом найбільш чіткого формування інноваційної стратегії, а також є результативним механізмом її оцінки та здійснення.

Збалансована система показників пропонує модель, з підтримкою якої сформовану інноваційну стратегію можливо привести до всіх працівників почерговим методом. Система збалансованих показників об'єднує всі без винятку інструменти стратегічного управління в загальну сукупність, спрямовану на реалізацію інноваційних стратегічних цілей підприємства, а, крім того, визначає відповідність стратегічних цілей підприємства та методів їх досягнення.

Основою системи збалансованих показників вважається стратегічна карта, яка передбачає стратегічні цілі згідно будь-якого напрямку інноваційної діяльності підприємства в формалізованому вигляді у взаємозалежності на базі причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними [20].

Використання збалансованої системи показників гарантує причетність співробітників підприємства до процесу реалізації інноваційної стратегії. З даних позицій збалансована система показників трансформує мету підприємства в певні стратегічні завдання, визначає співвідношення серед стратегічних цілей і показників, дає можливість затвердити цілі та завдання кожного співробітника відповідно до стратегії підприємства.

Система мотивації, створена на базі збалансованої системи показників,

допомагає досягненню високих результатів кожним співробітником і в той же час вважається стимулом для реалізації стратегічних цілей. Крім цього, збалансована система показників може допомогти встановити передумови проблем, що з'явилися, і розробити заходи з метою їх усунення. Як тільки BSC і зворотний інформаційний зв'язок починають функціонувати, підприємство зможе управляти стратегією, тобто отримувати відомості про здійснення, життєздатність та ефективність стратегії, вносити поправки в стратегію в міру появи потреби. Крім того, збалансована система показників гарантує інтеграцію цілей зацікавлених сторін в інноваційну стратегію підприємства.

В ході реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства на базі збалансованої системи показників більш значущим і технічно непростим вважається формування системи збалансованих показників. Вона містить чотири взаємозалежних елементи: фінансову перспективу, перспективу клієнта, внутрішню перспективу і перспективу навчання та зростання.

Підбір показників, що утворюють збалансовану систему, зобов'язаний відповідати двом головним критеріям:

1. Постановка цілей є точною і визначеною, характеризується чисельними показниками, над якими можливо здійснювати контроль.

2. Чисельні показники повинні базуватися на фактичному стані підприємства, а також на положенні стратегічних конкурентів. Послідовність формулювання цілей, що утворюють систему збалансованих показників знаходяться в залежності від черговості дій і їх результатів. Збільшення фінансового капіталу – основна мета підприємства, а фінансова складова – відповідно найбільш верхній рівень ієрархії, створеної збалансованої системи показників.

Далі формулюються маркетингові цілі: проникнення на нові ринки, необхідний рівень відданості покупців тощо. Наступним кроком вважається формулювання цілей, що мають відношення до змісту внутрішніх процесів підприємства, наприклад, скорочення браку, зниження термінів виготовлення і

поставок, зниження виробничих втрат і ін.

Нижній рівень – це навчання і розвиток працівників, які є основою системи збалансованих показників.

Формування інноваційної стратегії передбачає установку цільових або контрольних значень показників, необхідних для досягнення стратегічних цілей. В ході здійснення інноваційної стратегії ведеться контроль за значеннями показників. Для кожної складової формуються цілі і заходи, витрати на реалізацію і терміни виконання проекту.

Показники формуються в усіх напрямках інноваційної діяльності підприємства, при цьому в кожному підрозділі повинен бути відповідальний співробітник. Надалі за кожним показником встановлюється процес зворотного зв'язку, створюються планові критерії.

Обґрунтування і виділення критеріїв оцінки ефективності інноваційної стратегії супроводжується низкою проблем. Разом з цим, спираючись на логіку прийняття стратегічних рішень вибору інноваційних проектів, можливо відзначити ключові етапи формування системи критеріїв для оцінки ефективності інновацій, що дозволяє оцінювати успішність інноваційної стратегії підприємства. Грамотно сформульована інноваційна стратегія дає можливість організувати і розподіляти ресурси підприємства продуктивно. Стратегічні рішення визначають ефективність промислового підприємства. Багатокритеріальний підхід до ефективності визначає відмінність результатів роботи на різних стадіях досягнення цілей за різними напрямками. При цьому визначення основи для поділу на складові в збалансованій системі показників вважається проблемою менеджменту і вимагає дотримання таких умов: вміст у будь-якій складовій цілей, показників, завдань і взаємозв'язку можливостей зі стратегією підприємства.

Введення BSC в систему стратегічного управління підприємством з метою здійснення інноваційної стратегії розвитку на базі розроблених показників інноваційної діяльності вимагає визначення сфери відповідальності

за виконання завдань за кожною окремою складовою та для підприємства загалом. Подібним чином збалансована система показників інтегрується в планово-бюджетну концепцію підприємства, для всіх відповідальних осіб формуються показники, потрібні для відстеження ходу виконання завдань, передбачених збалансованою системою. Тим самим мотивація працівників зв'язується з виконанням завдань. Розмір премії працівників повинен формуватись у взаємозалежності від досягнення певних показників.

Єдиний напрям здійснення інноваційної стратегії підприємства йде «зверху вниз», при досягненні показників нижніх рівнів можна буде досягти показників вищих рівнів. Так збалансована система показників пов'язує стратегічні результати і умови їх досягнення, визначаючи і відстежуючи причинно-наслідкові взаємозв'язки серед них. Значне число чинників досягнення інноваційних цілей описується за допомогою нефінансових показників, які не відслідковуються класичними системами обліку (системою бюджетування), а в разі їх обліку, не ув'язуються з фінансовими результатами. Крім цього, збалансована система показників з одного боку, розширює місце управлінського обліку, з іншого – фокусує облік на вузькому наборі найбільш інформативних для стратегічної оцінки показників.

Головним економічним результатом від здійснення інноваційної стратегії розвитку підприємства на базі системи збалансованих показників вважається зниження термінів прийняття стратегічних рішень, а також збільшення їх обґрунтованості та ефективності.

Вважаємо, що система збалансованих показників найбільш ефективний інструмент реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. 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 BSC. 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 напрямками діяльності підприємства, а при виникненні проблем – визначити причини та розробити заходи для їх усунення.

3.2. Впровадження сучасних інструментів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства

В сучасних умовах вченими-практиками розвиваються ідеї в тому контексті, що найбільш актуальною концепцією стратегічного менеджменту та планування наразі є концепція збалансованої системи показників, яка може бути прийнята як основа для розробки стійкої стратегії інноваційного розвитку підприємства.

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. Багато проблем є наслідком інформаційного браку. Так, наприклад, в механізмі стратегічного планування відбувається постійна взаємодія його складових шляхом обміну інформацією, через це відсутність або безсистемність інформаційно-аналітичного забезпечення є перешкодою введення системи стратегічного планування на підприємстві. Звідси випливає, що саме побудова стратегічного контуру підприємства – це перший крок до створення системи стратегічного планування на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Даний контур будується за даними збалансованої системи показників підприємства. Реалізація системи збалансованих показників при плануванні й контролінгу бізнес-процесів дасть змогу забезпечити в найближчій перспективі зростання капіталізації підприємства.

Зазначимо, що традиційну структуру збалансованої системи показників можна трансформувати, однак вона не претендує на вибір кінцевого орієнтира, тобто основного показника, за яким вимірюють успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування підприємства. З цією метою в межах кожної складової необхідно розрахувати низку показників, які її характеризують, після цього здійснити побудову стратегічного контуру підприємства та розрахунок індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства.

Перспектива фінансів містить ті показники, які підприємство використовує для здійснення стратегічного планування. До клієнтської складової підприємства віднесено показники, за якими оцінюються його позиції на ринку, конкурентоспроможність, стійкість тощо. За складовою бізнес-процесів, сформовано показники, за якими характеризується виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання. Складова навчання та розвитку містить показники, які характеризують кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання. За цих умов, аби мати змогу

порівнювати ці показники, їх необхідно співставити шляхом ділення значення кожного показника на його оптимальне значення. Результатами скористаємось при побудові стратегічного контуру підприємства. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлено, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінено експертно за допомогою бальної шкали.

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за складовою «Фінанси» та розраховані на їхній основі інтегральні показники зведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінювання діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.
за перспективою «Фінанси»

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення у періоді		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
<i>Стимулятори</i>							
Чистий прибуток, млн. грн.	1,126	3,006	3,747	0,20	1,105	0,017	0,454
Рентабельність активів	1,9	4,4	4,3	0,15	-1,50	0,030	0,601
Рентабельність власного капіталу	3,66	8,9	10,3	0,15	-1,950	0,030	0,900
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,71	4,61	4,02	0,02	0,021	0,037	0,054
Оборотність власного капіталу	3,68	4,7	4,87	0,05	0,033	0,058	0,091
Оборотність запасів	43,32	35,54	39,9	0,03	0,048	0,067	0,104
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,79	139,73	223,5	0,02	0,009	0,002	0,029
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	9,05	2,58	1,61	0,02	0,047	0,200	0,140
Коефіцієнт фінансової автономії	53,67	49,8	41,6	0,14	10,293	7,960	7,710
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,15	1,13	0,99	0,12	0,235	0,223	0,266
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	1,13	0,99	0,12	0,040	0,056	0,057
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,004	0,13	0,18	0,006	0,036	0,018
<i>Дестимулятори</i>							
Коефіцієнт фінансової залежності	46,33	50,2	58,4	-0,05	-1,094	-2,012	-2,073
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,97	0,54	0,37	-0,03	-0,030	-0,016	-0,011
Коефіцієнт фінансового ризику	0,30	0,35	0,37	-0,12	-0,036	-0,042	-0,044
Інтегральний показник				1,00	7,227	6,646	8,296

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за складовою бізнес-процесів (стимулятори, де стимулятори) та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінювання діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за 2016-2018 рр.
за перспективою «Бізнес процеси»

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення у періоді		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
<i>Стимулятори</i>							
Рентабельність виробництва, %	9,54	20,91	14,77	0,30	2,862	6,273	4,431
Рентабельність продукції, %	1,2	2,2	2,6	0,26	6,428	8,333	8,336
Фондовіддача	4,72	6,45	4,89	0,15	0,152	0,257	0,411
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,67	0,64	0,7	0,13	0,038	0,038	0,040
Фондоозброєність	51,87	51,98	64,65	0,11	0,005	0,005	0,006
Питома вага автоматизованих робочих місць в загальній кількості, %	0,65	0,65	0,71	0,07	0,039	0,039	0,043
Рентабельність продажів, %	8,8	7,3	10,2	0,24	2,046	1,703	2,359
Ступінь перевиконання норм виробітку, %	-	0,6	1,5	0,21	-	0,140	0,3
<i>Дестимулятори</i>							
Коефіцієнт спрацювання основних засобів	0,32	0,35	0,31	-0,13	-0,088	-0,088	-0,087
Фондомісткість виробництва	0,22	0,16	0,21	-0,12	-0,107	-0,064	-0,040
Ступінь важкості робіт	1,72	1,70	1,68	-0,08	-0,105	-0,102	0,101
Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань	1	0	0	-0,12	-0,12	0	0
Інтегральний показник				1,00	11,176	16,531	15,807

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за складовою навчання та розвитку та розраховані за цими даними інтегральні показники наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» у 2016-2018 рр. за перспективою «Навчання та розвиток»

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення у періоді		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
<i>Стимулятори</i>							
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	81,16	85,63	92,29	0,23	21,033	20,663	21,748
Питомі витрати на розвиток персоналу, тис. грн./чол.	0,545	0,397	0,422	0,22	0,107	0,079	0,084
Рентабельність витрат на оплату праці, грн.	30,4	28,77	26,82	0,15	4,672	5,316	5,023
Ступінь мотивації	4,58	8,94	10,30	0,08	0,458	0,994	1,231
Віддача праці, грн./1 грн	4,2	4,59	5,1	0,10	0,256	0,287	0,328
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,85	0,88	0,89	0,05	0,044	0,044	0,045
Рентабельність персоналу, тис. грн./чол.	7,149	6,443	9,389	0,08	0,573	0,515	0,751
Рівень конкурентоспроможності персоналу	4,21	4,21	4,56	0,20	0,842	0,842	0,912
Інтегральний показник якості персоналу	0,526	0,541	0,569	0,15	0,079	0,081	0,085
Коефіцієнт освіченості	0,31	0,346	0,4	0,10	0,031	0,035	0,042
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу 1 працівника	0,675	0,677	0,678	0,05	0,034	0,034	0,034
<i>Дестимулятори</i>							
Частка витрат на персонал у загальних витратах, %	30,65	32	32,5	-0,10	-3,065	-3,201	-3,251
Зарплатомісткість продукції	0,33	0,31	0,28	-0,15	-0,050	-0,047	-0,042
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,5	0,68	1,86	-0,09	-0,045	-0,061	-0,167
Рівень конфліктності	0,17	0,12	0,088	-0,07	-0,012	-0,008	-0,006
Інтегральний показник				1,00	23,955	25,573	26,817

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за клієнтською складовою та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 3.4.

Для того, щоб отримати загальну картину стану підприємства, існує необхідність в узагальненні отриманих результатів. Для цього розрахуємо індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства, який системно відображає успішність його функціонування (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» у 2016-2018 рр.
за перспективою «Клієнти»

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення у періоді		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Індикатор ефективності бізнесу	6	6	7	0,25	1,5	1,5	1,75
Індикатор ефективності використання економічного простору	5	6	5	0,20	1,0	1,2	1,0
Індикатор ступеня доходу персоналу	7	6	5	0,10	0,7	0,6	0,5
Частка витрат на соціальне забезпечення в загальних витратах на персонал, %	3,6	3,12	2,81	0,05	0,18	0,16	0,14
Індикатор ефективності використання часу	7	7	8	0,03	0,21	0,21	0,24
Оцінювання споживачами (споживчий рейтинг)	9	10	10	0,05	0,45	0,5	0,5
Інтегральний показник оцінки ступеня організаційної культури	0,7	0,7	0,7	0,03	0,021	0,021	0,021
Оцінювання конкурентами (діловий рейтинг)	7	7	7	0,02	0,14	0,14	0,14
Самооцінювання співробітниками та власниками (престижний рейтинг)	8	8	7	0,02	0,16	0,16	0,14
Бар'єри стратегічного планування	3	5	5	0,03	0,09	0,15	0,15
Принципи стратегічного планування	7	8	8	0,02	0,14	0,16	0,16
Моделі стратегічного планування	2	3	4	0,02	0,04	0,06	0,08
Якість стратегічного планування	8	9	8	0,13	1,04	1,17	1,04
Планові показники	9	10	10	0,05	0,45	0,50	0,50
Інтегральний показник				1,00	4,620	6,430	6,360

Таблиця 3.5

Узагальнення результатів аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Показники	Фактичне значення у періоді			Відхилення від попереднього періоду			
	2016	2017	2018	Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2017	2018	2017	2018
Інтегральний показник результатів складової «Фінанси»	7,227	6,646	8,296	-0,581	1,650	-9,03	24,82
Інтегральний показник результатів складової «Бізнес-процес»	11,176	16,531	15,807	5,355	-0,724	47,90	-4,40
Інтегральний показник результатів діяльності складової «Навчання та розвиток»	23,955	25,573	26,817	1,810	1,244	6,75	4,86
Інтегральний показник результатів діяльності підприємства за складовою «Клієнти»	4,620	6,430	6,360	1,810	-0,070	39,18	-1,09
Індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства	11,745	13,795	14,320	2,200	0,525	17,45	3,81

Інтегральні показники дають змогу сформувати стратегічний контур підприємства, а також розрахувати площу стратегічного поля об'єкта дослідження.

Побудуємо стратегічний контур підприємства. Для визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання (I_{sdc}^c) необхідно насамперед розрахувати площу поверхні, якій на загальному полі відводиться місце для контуру підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{end}) формує суму площ кожного окремого показника (SA_{sp_i}) і визначається за допомогою формули [57, с. 238]:

$$SA_{sp} = v \cdot w; \quad (3.1)$$

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

Поверхня контуру досліджуваного підприємства розраховується як сума площ усіх індикаторів:

$$SC_{end} = \sum_{i=1}^n SA_{sp_i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w, \quad (3.2)$$

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

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{end}}{SC_g}, \quad (3.3)$$

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

$$SC_g = n \times h \quad (3.4)$$

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

Розраховуємо стратегічний контур підприємства у 2016–2018 рр. за допомогою формули:

$$SC_{end} = \sum_{i=1}^n SA_{sp_i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w, \quad (3.5)$$

$$SCend_{2016} = 7,227 \times 1 + 11,176 \times 1 + 23,955 \times 1 + 4,620 \times 1 = 46,978;$$

$$SCend_{2017} = 6,646 \times 1 + 16,531 + 25,573 \times 1 + 6,430 \times 1 = 55,180;$$

$$SCend_{2018} = 8,296 \times 1 + 15,807 \times 1 + 26,817 \times 1 + 6,360 \times 1 = 57,280.$$

Як бачимо з наведених розрахунків, площа стратегічного поля підприємства суттєво розширилася за 2016–2018 рр., що є позитивним явищем. З 2016 до 2017 року площа стратегічного поля ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» 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 ресурс підприємств, заощаджувати кошти та провадити політику ціноутворення та мотивації персоналу.

3.3. Напрями мінімізації інноваційних ризиків

Ризик – це загроза того, що підприємство понесе більші витрати, ніж передбачено бізнес-планом, або отримає доходи нижчі від тих, на які розраховує в результаті впровадження інновації. Ризик є суб'єктивно-об'єктивною категорією, яка пов'язана з прийняттям рішення в ситуації невизначеності і конфліктності. Вона відображає міру досягнення очікуваного результату і відхилення від мети з урахуванням дії контрольованих і неконтрольованих факторів при наявності прямих та обернених зв'язків.

Інноваційний ризик є складовою системи фінансових ризиків, які бувають двох видів: ризики, пов'язані із вартістю грошей (інфляційний, дефляційний та валютний ризики, ризик ліквідності) та інвестиційні ризики, пов'язані із вкладенням коштів (ризики втраченої вигоди, прямих фінансових втрат та

зниження дохідності). Варто відзначити, що інноваційний ризик має безпосереднє відношення до селективного ризику (неправильного вкладення капіталу в проект в порівнянні з іншими можливими варіантами). Інвестування коштів у виробництво чи в покупку будь-якої інновації, яка виявилася помилковою, фактично означає пряму втрату грошей. Інноваційний ризик – це ризик, пов'язаний із добровільним вкладенням коштів у створення та реалізацію нових продуктів і технологій з метою одержання надприбутків в дуже короткий термін реалізації цих продуктів і технологій. До особливостей інноваційного ризику можна віднести:

- інноваційний ризик є незвичайним ризиком, оскільки інвестиції в інновацію відбуваються в умовах невизначеності і повної чи майже повної відсутності чіткої і надійної інформації для прийняття ефективного інвестиційного рішення;

- інноваційний ризик ускладнює фінансове планування в більшій мірі, ніж інші види фінансового планування, оскільки він вимагає складних маркетингових досліджень, розробки цінової політики та бренд-стратегії, тощо;

- для мінімізації впливу інноваційного ризику використовується спеціальний інструмент – венчурні фонди та венчурні компанії.

Важливо відзначити, що окрім всього, інноваційний ризик є специфічним ризиком, суть якого проявляється у втраті (повній або частковій) атрибутів інноваційного проекту на будь-якому етапі життєвого циклу, що цілком можливо у випадку появи на ринку продукту з кращими технічними чи економічними параметрами. Можливо, що проект буде прибутковим, але короткотерміновим з подальшою необхідністю додаткових інвестицій для вдосконалення технології чи підвищення технологічного рівня. Як результат, в майбутньому втрачаються додаткові вигоди від реалізації ліцензій на виготовлення продукції на національному і світовому рівні; обмеження в завоюванні ринку чи сегменту; втрата пільг інноваційного проекту, гарантованих Законом «Про інноваційну діяльність», тощо. Вищевказані

чинники специфічного ризику в значній мірі ускладнюють аналіз інноваційного проекту. Інноваційні ризики характеризуються імовірністю виникнення незапланованих фінансових втрат. Рівень ризику визначається як відхилення очікуваних доходів від середнього або розрахункового значення. Через це оцінювання інноваційних ризиків в більшості випадків пов'язане із оцінюванням очікуваних доходів та ймовірності їх втрат. Спрощуючи ситуацію, можна сказати, що критерієм ефективності інноваційного проекту є найсприятливіше співвідношення між прибутковістю та ризикованістю проекту. Враховуючи особливості інноваційних проектів, зрозуміло, що вплив різноманітних ризиків є неминучим, а їх оцінка має суттєве значення для прийняття рішення про участь у проекті.

На жаль, проблема адекватної оцінки ризиків та розробка заходів по їх запобіганню, зниженню чи компенсації в Україні представлена недостатньо, що негативно впливає на ефективність інвестиційних рішень. Дослідження останнього часу, в основному, пов'язані із вдосконаленням математичного апарату оцінки ризику, яке складно сприймається практиками. Серед методів оцінювання інноваційних ризиків, які виникають в процесі реалізації проекту, найбільш застосовуваними та популярними вважаються такі: аналіз чутливості реагування, аналіз беззбиткового (критичного) обсягу реалізованої продукції та метод експертного оцінювання.

Аналіз чутливості реагування, що являє собою метод оцінювання інноваційного ризику проекту, за допомогою якого можна перевірити чутливість очікуваних результативних показників щодо зміни окремих чинників, дає змогу при цьому сформулювати найефективнішу інноваційну стратегію в контексті реалізації проекту. Перевага вказаного методу полягає в простоті розрахунків, об'єктивності та наочності. Одним з основних недоліків методу є те, що відхилення усіх показників вважається однаковим, хоча на практиці кожний показник через ті чи інші обставини змінюється стохастично.

У випадку відсутності аналогів інвестиційного проекту, що пропонується до розгляду, оцінювання ризиків можна здійснити експертним методом. Даний метод ґрунтується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів (інвестиційних, страхових, фінансових менеджерів) і проведення відповідної математичної обробки результатів таких опитувань. При цьому граничне значення ймовірності ризику фінансових втрат для інвестицій з рівнем граничного ризику приймається рівним 0.1, для інвестицій з рівнем критичного ризику – 0.01, для інвестицій з рівнем катастрофічного ризику – 0.001. Це означає, що інвестиційний проект має бути відхиленним, якщо відповідно в одному випадку із 10 може бути втрачений весь прибуток або в одному випадку із 100 – весь валовий дохід або в одному випадку із 1000 – всі активи підприємства.

Іншим методом оцінки впливу ризику на результати інноваційного проекту є метод розрахунку індикатора беззбитковості реалізації інноваційної продукції, як орієнтир за оцінювання ризику інноваційних проектів, адже чим більше значення випуску продукції в точці беззбитковості, тим більший ризик провалу інноваційного проекту, оскільки необхідно більше виготовити і реалізувати продукції для забезпечення достатнього рівня рентабельності.

Метод розрахунку рівня беззбитковості базується на наступних припущеннях: загальновиробничі витрати є функцією кількості виготовленої продукції чи кількості реалізованої продукції; всю виготовлену продукцію вдалося реалізувати; постійні витрати є сталими незалежно від обсягів виготовленої та реалізованої продукції; змінні витрати прямо пропорційні кількості виготовленої та реалізованої продукції; ціна одиниці продукції залишається незмінною; випускається і реалізується продукція тільки одного виду. Таким чином, зростання постійних витрат на розробку, впровадження, виготовлення та реалізацію продукції при сталій рентабельності одиниці продукції, тобто сталій відпускній ціні і сталих змінних витратах в розрахунку на одиницю продукції, приводить до зростання мінімального обсягу продукції,

який потрібно виготовити і реалізувати для забезпечення беззбитковості проекту.

Другий етап аналізу полягає в розрахунку коефіцієнта використання виробничих потужностей в точці беззбитковості. Розрахунок проводиться за формулою:

$$K_p = \frac{Q_0}{Q} = \frac{FC}{vrQ}, \quad (3.1)$$

де K_p – коефіцієнт використання потужностей в точці беззбитковості, Q – виробнича потужність проекту, тобто сумарний обсяг випуску продукції протягом всього періоду існування проекту. Коефіцієнт використання виробничих потужностей в точці беззбитковості відображає відсоток постійних витрат по відношенню до собівартості продукції при 100% завантаженні потужностей. З іншого боку, коефіцієнт використання виробничих потужностей в точці беззбитковості є рівень випуску продукції, при якому сума постійних і змінних витрат рівна вартості випущеної та реалізованої продукції.

На третьому етапі аналізу розраховується мінімальна відпускна ціна одиниці продукції, при якій виручка від реалізації продукції буде рівною витратам на виготовлення та реалізацію продукції при умові використання виробничих потужностей на 100%. Розрахунок проводиться за формулою

$$p_{\min}Q = vQ + FC, \quad (3.2)$$

де p_{\min} – мінімальна відпускна ціна одиниці продукції. Звідси мінімальний рівень ціни

$$p_{\min} = \frac{vQ + FC}{Q} = v + \frac{FC}{Q}. \quad (3.3)$$

Порівняння мінімальної відпускної ціни з проектною величиною відпускної ціни дозволяє розрахувати коефіцієнт надійності інвестицій K_s , або можливий відсоток зниження проектної ціни P до рівня нульової рентабельності, тобто до рівня, за якого виручка від реалізації рівна сумі змінних та постійних витрат

$$K_s = \frac{P - P_{\min}}{P} \quad (3.4)$$

Із збільшенням коефіцієнту надійності зменшується ризик інвестора вкласти капітал у нерентабельний інноваційний проект. Застосування вищевказаного методу аналізу точки беззбитковості дозволяє інвестору розрахувати ряд точок беззбитковості у випадках зміни ряду величин та оцінити вплив таких змін на рентабельність інноваційного проекту.

Нами удосконалено метод розрахунку точки беззбитковості для часткового випадку ризику, пов'язаного з недосконалістю маркетингової політики підприємства – виробника інноваційної продукції, а саме, ризику помилкової оцінки обсягів споживчого ринку [22].

Відомо, що в залежності від особливостей створення та виготовлення, очікуваного прибутку від реалізації та витрат на виробництво продукцію, що виготовляється, зручно поділяти на функціональну та інноваційну. Функціональна продукція – це продукція, яка призначена, переважно, для задоволення нагальних потреб. На функціональну продукцію існує передбачуваний сталий в часі попит. Конкурентам легко освоїти випуск такої продукції, а значить, функціональну продукцію складно зробити високорентабельною; як правило, рентабельність функціональної продукції складає 5-20%. Інноваційна продукція, на противагу функціональній, є останнім словом науки та техніки, попит на неї важко передбачити (похибка визначення попиту на момент початку виробництва може досягати 50%). Виробництво та збут інноваційної продукції пов'язані зі значним ризиком втрат вкладених інвестицій, однак, в цьому випадку, виробник виходить за межі конкуренції і отримує пов'язану з цим можливість підняття рентабельності продукції до 40-100%. Життєвий цикл інноваційної продукції є «захоплюючим», тобто він є обмеженим в часі (1-3 роки), продукція привертає увагу швидко, сприймається позитивно, а потім швидко занепадає, що характерно для високотехнологічних товарів Hi-Tech. Для випуску інноваційної

продукції виробнику необхідно забезпечувати сталий рівень витрат на проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Іншою характерною особливістю інноваційної продукції є те, що максимум витрат на виготовлення продукції припадає на ранні етапи реалізації проекту. Таким чином, доходи від реалізації інноваційної продукції обмежені в часі, в той час як витрати мають постійну складову, яка забезпечує НДДКР та змінну складову на випуск партії продукції, яка також обмежена в часі і передують отриманню доходів.

Залежність прибутку від реалізації проекту, тобто різниці між доходами від реалізації продукції та витратами на її виготовлення від початку реалізації проекту, також має характерну поведінку. На стадіях проведення дослідно-конструкторських робіт та початку випуску продукції, проект є збитковим, більше того, навіть після початку продажу виготовленої продукції витрати на виготовлення продукції переважають доходи від її реалізації. На певному етапі сумарні доходи від реалізації продукції починають переважати над сумарними витратами – проект стає прибутковим. Після досягнення критичної точки, в якій прибуток від випуску інноваційної продукції є максимальним, доходи від реалізації продукції починають падати, і прибуток від реалізації проекту знову починає зменшуватись. Критична точка відповідає моменту, коли витрати на виготовлення продукції і НДДКР через падіння обсягів збуту починають переважати над доходами від реалізації продукції. Після досягнення критичної точки подальший випуск інноваційної продукції є недоцільним.

Запропоноване нами удосконалення методу розрахунку точки беззбитковості полягає у відмові від одного з основних припущень методу, а саме – припущення про те, що весь виготовлений обсяг продукції буде реалізовано. Можливі фінансові втрати від виготовлення продукції, яка не буде реалізована, ми пропонуємо включати у рентабельність продукції, яка буде реалізована, таким чином збільшуючи відпускну ціну на продукцію і гарантуючи беззбитковість проекту в цілому. В рамках запропонованої моделі

розраховується мінімальна рентабельність інноваційної продукції з урахуванням поправок на відшкодування фінансових втрат на виготовлення продукції, яку, можливо, не вдасться реалізувати.

Не зменшуючи загальності, розглянемо спочатку випадок, коли виробник виготовляє тільки один вид інноваційної продукції. Нехай обсяг продукції, який згідно з розрахунками виробника можна буде реалізувати на ринку протягом всього життєвого циклу продукції (найбільш ймовірний обсяг продажу), виражений в натуральних одиницях, складає

$$Q = \int_0^{\infty} Q(t) dt, \quad (3.5)$$

де t – часова змінна.

Для отримання максимального прибутку від виробництва продукції виробнику доцільно прийняти рішення про виготовлення партії продукції в розмірі найбільш ймовірного обсягу продажу Q . Витрати на виготовлення партії продукції обсягом Q складають

$$VC = vQ, \quad (3.6)$$

де v – змінні витрати на виробництво одиниці продукції.

Нехай обсяг продукції, який вдалося реалізувати на ринку протягом всього життєвого циклу продукції, виражений в натуральних одиницях, складає

$$D = \int_0^{\infty} D(t) dt. \quad (3.7)$$

Зрозуміло, що обсяг продукції, який вдалося реалізувати, не може перевищувати обсягу виготовленої продукції $D \leq Q$.

Дохід від реалізації продукції пропорційний об'єму продукції, який вдалося реалізувати на ринку, і складає

$$C = v(1+r)D, \quad (3.8)$$

де r – рентабельність продукції, а $v(1+r)$ – дохід від реалізації одиниці продукції.

Тоді економічний результат P від випуску продукції

$$P = C - TC = C - VC - FC = v(D(1+r) - Q) - FC, \quad (3.9)$$

де FC – постійні витрати підприємства на розробку, впровадження, виготовлення та збут продукції.

Надалі ми будемо цікавитись тільки такими інноваціями, які приносять позитивний економічний ефект (прибуток),

$$P = v(D(1+r) - Q) - FC > 0, \quad (3.10)$$

В залежності від співвідношення між обсягом виготовленої продукції та обсягом продукції, яку вдалося реалізувати на ринку, розглянемо два випадки:

а) нехай підприємство виготовило продукцію в обсязі, меншому від обсягу, який можна було б реалізувати на ринку, тоді $D = Q$ – вся виготовлена партія продукції буде реалізована. Умова отримання позитивного економічного ефекту дає наступну оцінку для нижньої межі інноваційної продукції

$$r > \frac{FC}{vQ}, \quad (3.11)$$

що, фактично, є аналогом мінімальної ціни.

б) Нехай підприємство виготовило продукцію в обсязі, більшому від обсягу, який вдалося реалізувати на ринку, тоді $D < Q$ — на складах виробників залишається нереалізована застаріла продукція, яка підлягає переробці або списанню. Нехай δ – відносне відхилення виготовленого об'єму продукції Q від об'єму продукції, який вдалось реалізувати D , тоді

$$D = Q(1 - \delta), \quad (3.12)$$

причому $0 < \delta < 1$, оскільки $D < Q$, а випадок $\delta = 1$ відповідає ситуації, коли підприємству не вдалося реалізувати жодного зразка продукції, що малоймовірно. Перепишемо умову отримання позитивного економічного ефекту в термінах прогнозованого об'єму продажу Q та похибки прогнозування δ . Тоді вираз для економічного результату набуде наступного вигляду:

$$P = v(D(1+r) - Q) - FC = v(Q(1-\delta)(1+r) - Q) - FC = vQ(r(1-\delta) - \delta) - FC. \quad (3.13)$$

Умова отримання позитивного економічного ефекту дає таку оцінку для нижньої межі рентабельності інноваційної продукції

$$r > \frac{1}{1-\delta} \left(\delta + \frac{FC}{vQ} \right). \quad (3.14)$$

Таким чином, ми отримали дві оцінки для рентабельності інноваційної продукції в залежності від співвідношення між обсягом виготовленої продукції та обсягом продукції, яку вдалося реалізувати на ринку, причому одна з оцінок дає більше значення мінімальної рентабельності для всіх $0 < \delta < 1$. Оскільки в процесі виробництва ситуації а) та б) можуть виникнути з однаковою імовірністю, необхідно використовувати вищу оцінку.

У граничному випадку, коли величина загальновиробничих витрат порівняно з собівартістю продукції є малою $FC \ll vQ$, отримуємо

$$r > \frac{\delta}{1-\delta}. \quad (3.15)$$

Графік залежності мінімальної рентабельності інноваційної продукції r від відносної похибки прогнозування обсягу продажу продукції δ наведено на рис. 3.1.

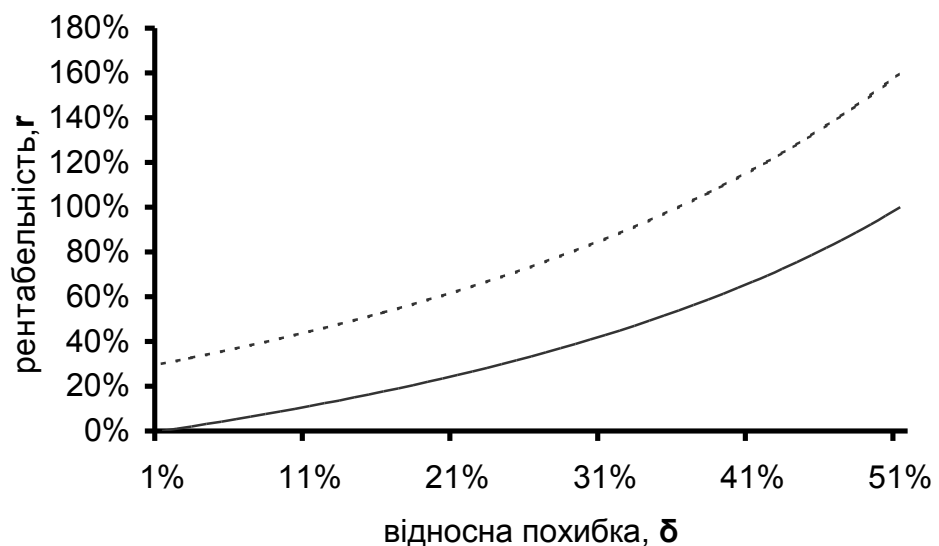


Рис. 3.1. Залежність мінімальної рентабельності інноваційної продукції від відносної похибки прогнозування об'єму продажу продукції

Суцільна лінія відповідає випадку, коли величина постійних витрат порівняно з собівартістю продукції є малою; пунктирна лінія відповідає випадку, коли відношення величини загальновиробничих витрат до собівартості продукції складає 30%.

Таким чином, в умовах обмеженості ринкової ніші для отримання прибутку від випуску інноваційної продукції відпускні ціни на продукцію повинні розраховуватись з рентабельністю, не меншою від деякого мінімального значення, яке задається співвідношенням (3.14). Мінімальне значення рентабельності залежить від змінних витрат на виробництво продукції v , величини загальновиробничих витрат підприємства на розробку, впровадження, виготовлення та збут продукції FC , прогнозованого обсягу продажу продукції Q та відносної похибки прогнозування обсягу продажу продукції δ . У випадку, коли частка постійних витрат підприємства на розробку, впровадження, виготовлення та збут продукції в собівартості продукції є незначною, для розрахунку мінімальної рентабельності продукції можна використовувати умову (3.15).

Отриманий вираз для розрахунку економічного ефекту від виробництва інноваційної продукції легко узагальнити на випадок випуску багатьох видів продукції

$$P = \sum_{i=1}^N v_i Q_i (r_i (1 - \delta_i) - \delta_i) - FC, \quad (3.16)$$

де підсумовування проводиться за всіма видами продукції, що виготовляється.

Тоді вимога отримання позитивного економічного ефекту дає наступний зв'язок між рентабельністю різних видів продукції

$$\sum_{i=1}^N v_i Q_i (r_i (1 - \delta_i) - \delta_i) - FC > 0. \quad (3.17)$$

Зауважимо, що дана умова має нескінченну кількість розв'язків для мінімальних значень рентабельності, оскільки вона вимагає отримання позитивного економічного ефекту від випуску не для кожного виду продукції, а

для всього виробництва в цілому. У цьому випадку ми отримуємо нескінченну кількість розв'язків для мінімальних значень рентабельності, оскільки з'являється можливість фінансування тимчасово збиткових видів продукції за рахунок коштів, отриманих від реалізації прибуткових видів продукції – так зване перехресне фінансування. Існування нескінченної кількості розв'язків дає можливість виробнику будувати гнучку цінову політику для кожного виду продукції зокрема із забезпеченням прибутковості виробництва в цілому.

Такий спосіб мінімізації впливу ризиків на результати інноваційної діяльності отримав назву диверсифікації. Диверсифікація – це метод зниження ризику шляхом розподілу коштів між кількома ризиковими активами (товарами) таким чином, що підвищення ризику для одного як правило, означає зниження ризику для іншого. Підприємство, диверсифікуючи своє виробництво, стабілізує обсяги реалізації і прибутку, компенсуючи втрати прибутку від зменшення обсягу продажу однієї продукції збільшенням продажу іншої залежно від розвитку подій на ринку. Диверсифікація не може цілком ліквідувати ризик, але дозволяє значно його знизити.

Таким чином, запропоноване удосконалення методу розрахунку точки беззбитковості дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень про доцільність реалізації інноваційного проекту в умовах ризику помилкової оцінки споживчого ринку. Застосування одержаних параметрів рентабельності інноваційної продукції дає змогу збільшити точність визначення ефективності інноваційного проекту. Іншим корисним результатом є рекомендація виробнику інноваційної продукції не обмежуватись випуском одного виду продукції, а організувати виробництво широкого асортименту продукції і диверсифікувати капіталовкладення по різних видах продукції.

На жаль, існуючі методи аналізу впливу ризику на кінцевий результати інноваційних проектів не містять достатньо обґрунтованих правил, які б дозволили повністю виключити ризики. Тому в сучасній економічній літературі

велика увага приділяється розробці методів мінімізації ризику при інвестуванні інноваційних проектів.

Досліджуючи ризики, пов'язані з інвестиціями в інноваційні проекти до методів мінімізації пропонуємо відносити: резервування основних і дублюючих контрагентів і замовників; підготовка резервних альтернативних інвестиційних, науково-технічних, виробничих, збутових та інших заходів, які дублюють планові заходи, що пов'язані з реалізацією ризику; проведення біржових операцій, які страхують забезпеченість підприємства різного роду матеріальними ресурсами і збут продукції підприємства; взаємні або односторонні капітальні участі в капіталі підприємства, які є для інноваційного проекту джерелами підвищеного ризику; цілеспрямована оптимізація портфеля цінних паперів, яка орієнтована на забезпечення максимуму дивідендів у періоди найбільш ймовірних втрат; створення і функціонування «тіньового» менеджменту інноваційного проекту тощо.

Іншим способом зменшення впливу ризиків на кінцеві результати інноваційних проектів є удосконалення менеджменту на підприємстві. У більшості підприємств України існують характерні проблеми управління, які не дозволяють побудувати достатньо гнучке виробництво продукції, зокрема:

- відсутність розуміння стратегічної мети і напрямку розвитку бізнесу;
- нерозвиненість інфраструктури та методів управління в умовах, що швидко змінюються;
- надлишковість та нераціональність процедур управління;
- низька інформаційна наповненість механізмів контролю та управління;
- відсутність аналітичних методів управління;
- низька культура мотивації діяльності та управління.

Останнім часом великі надії покладаються на впровадження інформаційних технологій управління, однак без реорганізації бізнес-процесів, які існують на підприємстві, такі внутрішні інновації, як правило, не дають ефекту. Зокрема, більше 50% всіх компаній Великобританії, які почали

впроваджувати автоматизовані системи управління у 80-х роках, не досягнули поставленої мети до 1992 року. Тому актуальною стає проблема докорінної перебудови процесів діяльності підприємства – реінжинірингу бізнес-процесів (BPR, Business Process Reengineering). Мета реінжинірингу – повністю порвати зі старими правилами організації і управління підприємством. Реінжиніринг включає в себе виявлення цих правил та відмова від деяких із них на користь нових способів виконання роботи, які відповідають духу часу. Класичними прикладами вдалого використання правил реінжинірингу є виробнича компанія Ford Motor, в якій за рахунок перебудови бізнес-процесів вдалося скоротити персонал, задіяний у збуті виробленої продукції, на 75% та страхова компанія Mutual Benefit Life, якій вдалося підняти продуктивність праці на 60%.

Тому створення нових та оптимізація існуючих інноваційних підприємств обов'язково потребує чіткого розуміння цілей та завдань підприємства, досконалого володіння аналітичними методами аналізу ринку та раціональної побудови системи діяльності. Підприємство-виробник повинно вести активну маркетингову діяльність і володіти конкретними прогнозами щодо розмірів сектору ринку, який вдасться охопити; необхідно побудувати гнучке ефективне якісне виробництво, яке дає змогу оперативно розгортати та згортати виробництво певного виду продукції. Відзначимо, що така поведінка суттєво відрізняється від поведінки виробника функціональної продукції, основним завданням якого є задоволення передбачуваного попиту з найменшими можливими витратами та максимальним завантаженням потужностей виробництва.

Ще одним сучасним способом врахування ризиків при плануванні інноваційної діяльності є комп'ютерне моделювання інноваційних проектів, яке на сучасному етапі розвитку обчислювальної техніки здатне забезпечити достатню простоту та швидкість розрахунків та досягнути необхідної точності прогнозування.

Висновки до розділу 3

1. 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.

Збалансована система показників як механізм реалізації інноваційної стратегії має такі переваги: представляє інноваційну діяльність підприємства в цілому, оскільки містить низку показників, які об'єднані 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; збалансовану систему показників входять лише показники інноваційної діяльності, пов'язані зі стратегією; будь-який показник збалансованої системи кількісно визначається, для нього встановлюється оптимальне значення. Головним економічним результатом від здійснення інноваційної стратегії розвитку підприємства на базі системи збалансованих показників вважається зниження термінів прийняття стратегічних рішень, а також збільшення їх обґрунтованості та ефективності.

2. 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.

3. Проведений аналіз показав, що проблема адекватного врахування інноваційних ризиків при аналізі економічної ефективності інноваційних проектів залишається актуальною. На жаль, методи аналізу ризику, які існують на сьогодні, побудовані на досить абстрактних концепціях, які на практиці складно представити у точній кількісній формі. Запропоноване удосконалення методу розрахунку точки беззбитковості 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 в цілому.

Узагальнення запропонованого удосконалення на випадок випуску багатьох видів продукції показує, що диверсифікація інвестицій у інноваційні проекти по випуску різних видів інноваційної продукції дозволяє виробнику забезпечувати перехресне фінансування випуску тимчасово збиткових видів продукції за рахунок прибуткових, тим самим даючи можливість побудови прибуткового в цілому виробництва, незважаючи на тимчасову збитковість певних видів продукції.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Система управління охороною праці ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Система управління охороною праці (СУОП) є не тільки частиною загальної системи менеджменту, а й одним з ключових елементів, які забезпечують безпеку трудової діяльності співробітників виробництва. Спрямована на захист життя і здоров'я персоналу, СУОП є комплексом заходів, що впроваджуються і проводяться з метою встановлення політики підприємства в сфері охорони праці. СУОП розробляється (відновлюється) не напередодні перевірок інспекційними органами, а для підтримання безпечних умов праці на робочих місцях, зниження рівня травматичних ушкоджень працівників і підтримки здоров'я працівників. СУОП будується (грунтується, базується) як на вітчизняних нормативних документах, так і на міжнародних стандартах, включаючи OHSAS 18001: 2007 та керівництво МОП-СУОП 2001, що розроблені для послідовного і планомірного впровадження і застосування. СУОП, чия головна мета полягає в забезпеченні безпечних умов праці та мінімізації нещасних випадків на виробництві, спрямована на вирішення наступних завдань: відбір професіоналів з документально підтвердженої кваліфікацією; навчання персоналу інноваційним методам роботи; періодичне проведення інструктажів з охорони праці; пропаганда охорони праці серед співробітників підприємств; забезпечення безпечного використання обладнання і його утилізації при виході з ладу; створення максимально безпечних технологічних процесів і умов експлуатації будівель і споруд на території підприємства; створення санітарно-епідеміологічних умов відповідно до правил і нормативними документами; забезпечення оптимального режиму праці та відпочинку; забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту.

Обов'язковість наявності штатного фахівця з охорони праці. Виробничі

підприємства зі штатною чисельністю до 50 співробітників можуть самостійно визначатися з введенням СУОП. Якщо штат підприємства перевищує 50 осіб, наявність власного фахівця з охорони праці стає обов'язковим. Обов'язки з охорони праці розподіляються на підставі рішень, прийнятих керівником підприємства спільно зі спеціальною комісією. Відповідальність за певний аспект СУОП покладається на працівника в якості обов'язків посадової інструкції або внутрішнім наказом керівництва підприємства.

Навчання та інструктаж. Всі співробітники, прийняті на робочі місця, пов'язані з ризиком для здоров'я, в обов'язковому порядку проходять первинний інструктаж за нормативами і правилами, які забезпечують безпеку трудової діяльності. Періодичність повторного інструктажу для персоналу становить шість і три місяці в залежності від ступеня небезпеки конкретного робочого місця. Позаплановий інструктаж або перепідготовка співробітників в спеціалізованих навчальних центрах проводяться при установці нового технологічного обладнання або зміни, що стосуються умов праці. Забезпечення проведення даних заходів покладається на спеціаліста з охорони праці, який становить відповідні списки працівників, засвідчуються підписом керівника підприємства.

Інформаційне забезпечення. Впровадження на виробництві методів СУОП супроводжується обов'язковим оприлюдненням персоналу про зміни в політиці охорони праці за допомогою зборів, позапланових інструктажів та розміщення інформації на спеціальних стендах. Співробітники, чиї робочі місця пов'язані з ризиком для життя і здоров'я повинні бути проінформовані щодо своїх прав на матеріальну компенсацію, скорочений робочий день та збільшене час відпочинку (керівництво організовує ознайомлення співробітників з відповідними документами під особистий розпис). Працівники можуть також оформляти підписку на отримання періодичних видань, присвячених змін та нововведень.

Документальне оформлення. Про наявність на виробництві СУОП

свідчать нормативні документи, в яких викладається політика підприємства в сфері охорони праці та методи, що забезпечують захист здоров'я персоналу. Від правильності документального оформлення багато в чому залежить ефективність планування та безпеку функціонування виробничих процесів, які є основними завданнями.

Ефективне функціонування СУОП вимагає ведення цілого масиву різноманітної документації: посадові інструкції, що визначають права і відповідальність працівників небезпечних професій, а також містять норми щодо забезпечення безпечної трудової діяльності; колективний договір штатних співробітників з керівництвом підприємства; інструкції, що містять опис дій, що вживаються при виникненні нештатних ситуацій; журнали проведення інструктажів з результатами перевірок знань працівників з охорони праці тощо.

Відправляючи співробітника на виконання робіт безпосередньо не пов'язаних з його посадовими обов'язками, керівництво в обов'язковому порядку проводить цільовий інструктаж з охорони праці. Відправляючи бригаду на виконання робіт, підвищеної небезпеки, керівник підприємства або уповноважена особа виписують наряд-допуск. Документ оформляється не більше ніж на п'ять діб і після закінчення зміни або етапу робіт здається бригадиром особі, яка видала наряд-допуск. При відправці нової бригади на виконання цих же робіт оформляється новий наряд-допуск.

4.2. Планування заходів з охорони праці на підприємстві

Дотримання конституційного права працівників на здорові і безпечні умови праці забезпечується здійсненням політики в галузі охорони праці, а також здійсненням політики в галузі охорони праці на рівні організацій.

Для планування заходів з охорони праці необхідно мати у своєму розпорядженні об'єктивну інформацією, яка міститься в документах про паспортизацію санітарно-технічного стану та атестації робочих місць за

умовами праці, приписах органів нагляду та контролю, актах про розслідування нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, звітності про умови праці, травматизм і захворюваності на виробництві та інших документах.

Планування заходів здійснюється:

- при розробці відповідного розділу колективного договору;
- для реалізації заходів щодо ліквідації причин і наслідків нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань, аварій і інцидентів на виробничих об'єктах.

При розробці Плану заходів з охорони праці 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.

Слід зазначити, що характерною рисою більшості заходів, що підлягають включенню до Плану заходів з охорони праці, є те, що вони спрямовані на поліпшення умов праці.

Поряд з цим в організації повинна здійснюватися поточна, «рутинна» діяльність з охорони праці, яка включає:

- навчання, підвищення кваліфікації, перевірку знань і інструктування з питань охорони здоров'я та безпеки праці;
- проведення обов'язкових медичних оглядів працівників;
- придбання медичних препаратів і перев'язочних засобів;
- проведення паспортизації санітарно-технічного стану умов і охорони праці;
- проведення атестації робочих місць за умовами праці;
- придбання засобів індивідуального захисту;
- забезпечення догляду за засобами індивідуального захисту;

- придбання засобів профілактики захворювань (змивають і знешкоджують кошти, молоко та інші рівноцінні харчові продукти, вітамінні препарати, лікувально-профілактичне харчування, підсолена газована вода);
- проведення планово-профілактичних і ремонтних робіт із забезпечення безпеки виробничого обладнання, технологічного оснащення, інструментів, транспортних засобів, об'єктів виробничого та санітарно-побутового призначення;
- підтримання у справному стані протипожежних засобів та інженерних засобів захисту працівників від впливу шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища і трудового процесу;
- перевірку справності та поповнення запасів первинних засобів пожежогасіння;
- відпрацювання планів евакуації, локалізації аварійних ситуацій, протиаварійних та протипожежних тривог;
- виготовлення та придбання необхідної бланкової документації;
- підписку на періодичні видання і придбання нормативної документації і довідкової літератури;
- зміцнення навчально-матеріальної бази кабінету і куточків з охорони праці;
- нанесення і відновлення сигнальних кольорів і знаків безпеки;
- очищення вентиляційних установок і повітропроводів, освітлювальної арматури, вікон, фрамуг, світлових ліхтарів;
- розробку і перегляд чинних інструкцій з охорони праці, інших локальних нормативних правових актів;
- комп'ютеризацію діяльності з охорони здоров'я і безпеки праці;
- проведення Днів охорони здоров'я і безпеки праці, оглядів стану безпеки та гігієни праці;
- надання компенсацій і пільг за умовами праці;
- здійснення всіх видів контролю;

- проведення аудитів функціонування Системи управління охороною праці, моніторингів стану умов, охорони здоров'я і безпеки праці;
- інші аналогічні заходи.

Викладені заходи забезпечують підтримку умов і охорони праці на відповідному рівні.

Проведення зазначених заходів передбачено відповідними нормативно-правовими актами та носить обов'язковий характер. В обов'язковому порядку в плани робіт повинні включатися заходи, що забезпечують усунення небезпек.

При складанні планів роботи пріоритет слід віддавати заходам, які забезпечують поліпшення умов праці більшій кількості працівників.

Слід також мати на увазі, що цілий ряд заходів з охорони праці не вимагає витрат матеріальних і фінансових ресурсів або вимагає незначного фінансування, і вони повинні включатися в план в обов'язковому порядку.

Планування робіт з охорони праці має передбачати визначення завдань структурним підрозділам і окремим працівникам із зазначенням термінів виконання. Проекти планів заходів з охорони праці перед їх включенням до колективного договору доцільно обговорити в колективах підрозділів. Заходи, включені в план роботи, повинні бути забезпечені фінансуванням, матеріальними ресурсами, проектно-кошторисною документацією та ін.

В організації можуть розроблятися спеціальні плани робіт з охорони праці приватного характеру (за матеріалами розслідування нещасних випадків, по виконанню приписів органів нагляду та контролю, з охорони праці жінок і ін.).

Доцільно також скласти календар-графік заходів з охорони праці. У зазначений календар-графік доцільно включити також заходи з контролю за проведенням оглядів, оглядів, випробувань і діагностики небезпечних виробничих об'єктів, отримання (продовження термінів дії) ліцензій тощо.

Висновки до розділу 4

1. Система управління охороною праці є комплексом заходів, що впроваджуються і проводяться з метою встановлення політики підприємства в сфері охорони праці. Вказана система керується міжнародними стандартами, включаючи OHSAS 18001: 2007 та керівництво МОП-СУОП 2001, а також відповідними законодавчими і нормативними актами, вона передбачає опрацювання і затвердження роботодавцем (керівником) окремих нормативних документів: положень та інструкцій з питань охорони праці, які є обов'язковими для виконання на підприємстві.

2. Планування заходів з охорони праці здійснюється при розробці відповідного розділу колективного договору; для реалізації заходів щодо ліквідації причин і наслідків нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань, аварій і інцидентів на виробничих об'єктах. При розробці Плану заходів з охорони праці 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.

5. ЕКОЛОГІЯ

5.1. Функції екологічного менеджменту ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

У період формування в Україні еколого-правової основи виникає необхідність в упорядкуванні правозастосовної діяльності у всіх сферах суспільного життя. Це є одним з чинників, який визначає появу нетрадиційних форм юридичного процесу та його різновиду – еколого-правового процесу, оскільки діяльність органів управління та інших суб'єктів пов'язана з використанням і відтворенням природних ресурсів, охороною навколишнього природного середовища. З метою підвищення ефективності природоохоронної діяльності та зниження викидів шкідливих речовин пропонуються наступні заходи.

1. Удосконалення організаційних процесів управління природоохоронною діяльністю.
2. Виробничо-технологічні заходи вдосконалення природоохоронної діяльності.

Для оптимізації негативного впливу на навколишнє середовище в необхідно:

– виключити нарахування наднормативних платежів за перевищення лімітів скидання, викиду забруднюючих речовин, перевищення лімітів утворення та розміщення відходів, несвоєчасне оновлення (отримання) природоохоронної нормативно-дозвільної документації;

– вести постійний і своєчасний облік змін прав власності на земельні ділянки;

– розширювати перелік відходів, які використовуються у власному виробництві, збільшувати обсяг відходів, що передаються на вторинне

використання стороннім організаціям при скороченні відходів, переданих для поховання і розміщення в навколишньому середовищі;

– вести постійний моніторинг ринку пропонованих послуг з утилізації та переробки відходів спеціалізованими організаціями;

– опрацьовувати заходи щодо поліпшення якості та зменшення кількості стічних вод (в першу чергу за найбільш дорогими компонентами, а саме: міді, нафтопродуктів, нітрит-іонів, заліза тощо).

В рамках вдосконалення організаційних процесів управління природоохоронною діяльністю на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» рекомендується створення служби охорони навколишнього середовища.

Основними завданнями відділу охорони навколишнього середовища мають бути такі: розробка і впровадження заходів, спрямованих на виконання вимог екологічного законодавства щодо дотримання стандартів і нормативів в області охорони навколишнього середовища; розробка екологічних стандартів і нормативів підприємства; участь в розробці заходів щодо забезпечення екологічної чистоти продукції, що випускається; створення на підприємстві ефективної системи екологічної інформації, поширюваної на всіх рівнях управління.

Відповідно до покладених на нього завдань відділ охорони навколишнього середовища ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» може здійснювати наступні функції:

1. Розробку та впровадження заходів, спрямованих на виконання вимог екологічного законодавства щодо дотримання стандартів і нормативів в області охорони навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів, створення економіки замкненого циклу при проектуванні, будівництві та експлуатації нових об'єктів підприємства, а також розширенні і реконструкції діючих виробництв .

2. Складання перспективних і поточних планів з охорони навколишнього середовища, контроль за їх виконанням.

3. Участь в розробці заходів щодо забезпечення екологічної чистоти продукції, що випускається, її безпеки для споживачів, створенні нових товарів і технологічних процесів з поліпшеними екологічними характеристиками.

4. Проведення екологічної експертизи техніко-економічних обґрунтувань, проектів, а також створюваних нових технологій і обладнання.

5. Впровадження систем екологічного маркування продукції підприємства.

6. Розробку екологічних стандартів і нормативів підприємства відповідно до діючих державних, міжнародних (регіональних) і галузевих стандартів, забезпечення контролю за їх виконанням і своєчасним переглядом.

7. Контроль правильності експлуатації очисних і захисних споруд.

8. Розробку заходів щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища, дотримання екологічних норм, що забезпечують сприятливі умови праці, а також щодо попередження можливості аварій і катастроф.

9. Розробку планів впровадження нової техніки.

10. Проведення науково-дослідних і дослідних робіт зі створення на підприємстві економіки замкненого циклу, заснованої на екологічно раціональній циркуляції матеріалів, заощадженні і заміщенні невідновлюваних ресурсів, мінімізації, повторному використанні, переробці і утилізації відходів, впровадженні малоотходної, безвідходної і екологічно чистої технології виробництва, раціонального використання природних ресурсів.

11. Розробку планів капітального будівництва природоохоронних об'єктів.

12. Розрахунок ризиків для стану навколишнього середовища при реалізації підприємством програм з очищення та інших природоохоронних заходів.

13. Розслідування причин і наслідків викидів шкідливих речовин в навколишнє середовище, підготовку пропозицій щодо їх запобігання.

14. Розробку заходів щодо поліпшення охорони навколишнього середовища на основі вивчення та узагальнення передового досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств.

15. Ведення обліку показників, що характеризують стан навколишнього середовища.

16. Створення системи зберігання відомостей про нещасні випадки, даних екологічного моніторингу, документації з ліквідації відходів і іншої інформації екологічного характеру, що надається в розпорядження координатора природоохоронної діяльності.

17. Ознайомлення працівників підприємства з вимогами екологічного законодавства.

18. Розробку програми екологічного навчання.

20. Організацію ведення нормативно-довідкової інформації, що відноситься до функцій відділу, який дійсноє роботу щодо комплектування, збереження, обліку та використання архівних документів, що накопилися в ході діяльності відділу.

В існуючих умовах через недосконалість технологій, брак фінансових коштів і низки інших причин не завжди є можливість в короткі терміни знизити вплив підприємства на навколишнє середовище до мінімального рівня. Тому для поетапного зниження впливу з урахуванням технічних і фінансових можливостей підприємства застосовуються цільові і планові екологічні показники (табл. 5.1).

Планові екологічні показники є інструментами реалізації природоохоронних заходів, на основі яких складається програма природоохоронних заходів, де вказуються і характеризуються:

– об'єкт реалізації заходу – виробнича ділянка або функціональна зона, де планується реалізація заходу, технологічне обладнання, природоохоронний об'єкт, на якому буде виконано захід (очисні споруди, автотранспорт, зливова каналізація);

Таблиця 5.1

Перелік цільових і планових екологічних показників

ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Екологічний аспект	Значимість екологічного аспекту	Зобов'язання екологічної політики	Цільовий показник	Заходи щодо досягнення планового показника
Викиди в атмосферу від стаціонарних джерел	Підвищена	Знизити до помірною ступеня вплив викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел в атмосферу	Зниження викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел в атмосферу на 50%	Установка газо-пилоуловлювальних пристроїв, призначених для уловлювання і знешкодження шкідливих речовин перед викидом в атмосферу
Викиди забруднених стічних вод в поверхневі водойми	Підвищена	Знизити до помірною ступеня вплив викидів забруднюючих стічних вод	Зниження викидів забруднених стічних вод на 25%	Оснащення двигунів внутрішнього згорання нейтралізаторами для знешкодження стічних вод
Споживання електроенергії	Підвищена	Раціонально використовувати природні і енергетичні ресурси	Зниження споживання електроенергії на виробничих об'єктах на 1-3% в рік	Споживання електроенергії відповідно до Програми енергозбереження
Утворення відходів	Підвищена	Здійснювати діяльність щодо поводження з відходами відповідно до існуючих дозволами, нормами	Недопущення перевищення ліміту утворення та розміщення відходів. Ведення обліку відходів.	Своєчасна утилізація відходів виробництва і споживання

Джерело: складено автором самостійно.

- екологічний аспект і його значимість;
- природоохоронний захід – коротко характеризуються види робіт; технічні засоби проведення робіт; обладнання, яке встановлюється, або замінюється; споруди, що будуються;

- повна вартість заходу, а також обсяги фінансування на реалізацію заходу за роками;
- найбільш вірогідне джерело фінансування робіт (поточні витрати, витрати на капітальний ремонт виробничих фондів, інвестиції в основний капітал тощо);
- виконавець робіт – організація, яка буде виконувати цей захід (власний підрозділ або стороння організація);
- терміни виконання заходу і плановані екологічні результати.

Представлений процес планування природоохоронної діяльності дасть змогу підприємству послідовно та обгрунтовано формувати програми заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей і виконання зобов'язань екологічної політики з урахуванням технічних і фінансових можливостей підприємства відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001. При цьому планування природоохоронних заходів дозволить підприємству офіційно затвердити ресурси з охорони навколишнього середовища на підприємстві, забезпечити довгостроковий розвиток природоохоронної інфраструктури, знизити ризик невиконання обов'язкових природоохоронних заходів на підприємстві.

5.2. Гармонізація взаємодії між суспільством і природою

Однією з найбільш важливих загальнолюдських проблем, що знаходяться в центрі уваги світового співтовариства, в сучасних умовах є проблема збереження природного середовища життя людини. Біосфера, більшість природних ресурсів в тій чи іншій мірі є загальнолюдським надбанням. Захист і поліпшення оточуючого середовища, охорона природи і раціональне використання її ресурсів в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь - є одним з найважливіших завдань для добробуту народів і економічного розвитку всіх країн.

Важливою складовою частиною у вирішенні проблем оточуючого

природного середовища є формування достатньо глибоких наукових уявлень про характер і завдання сучасного природокористування у фахівців з вищою освітою, які в недалекому майбутньому будуть визначати стратегію господарської діяльності та конкретні напрями і способи природокористування.

Забезпечення раціонального використання, збереження та відновлення природного середовища є однією з найважливіших проблем людства. Ці проблеми тісно пов'язані і знаходять свій вияв в усіх сферах життя суспільства: науково-технічній, економічній, соціальній, політичній. Успіх життєдіяльності суспільства у великій мірі залежить від того, як вирішуються завдання охорони природного середовища. Екологізація – це поширення екологічних принципів та підходів на природні та гуманітарні науки, на виробничі процеси та соціальні явища.

У широкому розумінні вихід зі стану екологічної кризи можливий тільки при вирішенні комплексу соціальних, економічних та технологічних проблем на основі концепції екологічної конверсії виробництва, яка відкриває найбільш реальний шлях до загальної екологічної рівноваги. Здійснення цього напрямку пов'язане, насамперед, з використанням найновіших науково-технічних досягнень, винаходів. Він потребує докорінної перебудови структури та змісту традиційних схем виробничо-технологічних процесів. Тому це тривалий процес, який вимагає значних фінансових витрат та відповідного рівня суспільної свідомості.

Адміністративно-правове регулювання природокористування полягає в створенні законодавчої основи та системи правових норм і адміністративних обмежень (заборон), що спрямовані на дотримання (не порушення) принципів раціонального природокористування та охорони природного середовища. В сучасних умовах це один з найбільш поширених напрямків регулювання природокористуванням, який, однак, не дає бажаного ефекту, незважаючи на достатню конкретність (адресність) адміністративно-правових актів та сувору відповідальність за їх порушення.

Освітньо-виховний напрям передбачає створення системи екологічної освіти та виховання членів суспільства. Метою такої діяльності є послідовне формування знань про закономірності взаємодії суспільства та природи, принципів раціонального природокористування; формування світоглядних переконань про те, що природа це той дім, в якому живе людина, і збереження цього дому є необхідною умовою виживання людства. Без відповідної освітньої та виховної підготовки людина-фахівець не в змозі здійснювати ні адміністративно-правове регулювання природокористування, ні відповідну перебудову виробничо-технологічних процесів. В умовах відсутності такої основи ні підприємства, ні конкретні люди не мають економічної зацікавленості в охороні природного середовища, в економічному використанні та збереженні природних ресурсів. Тобто відсутні економічні важелі цілеспрямованого впливу на процеси природокористування. Таким чином, створення такої економічної основи буде сприяти більш ефективному здійсненню перелічених напрямів природоохоронної діяльності.

Висновки до розділу 5

1. Сферу екологічної діяльності підприємств можна умовно поділити на внутрішню екологічну діяльність (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).

2. Особливу увагу слід приділити створенню механізму забезпечення досягнення цілей і завдань екологічної політики, що включає організаційну структуру, розподіл відповідальності, відповідні процедури і документацію. Для того щоб система екологічного менеджменту була ефективною, необхідно спроектувати і налаштувати її таким чином, щоб вона була регульованою і сумісною з існуючими елементами системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

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

1. Поглиблено теоретичні основи систематизації сучасних концепцій 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 конкурувати зможе тільки те підприємство, яке надаватиме споживачам справді унікальний товар або сама створюватиме ринки за рахунок формування нових потреб у споживачів; по-друге, підприємство повинно мати гнучку організаційну структуру та вміння швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища; по-третє, конкурентна боротьба значною мірою зміститься у мережу Internet, а звідси – тільки за умови розумної інтеграції до мережі Internet та ефективного контакту зі споживачами можна буде стати лідером на ринку, оскільки комунікації матимуть визначальну роль.

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 і систему взаємозв'язків і передбачає серйозну опрацювання кожного питання, від глибини розрахунку яких і аналізу кожного етапу 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 напрямками 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, на відміну від інших систем збалансованих показників вона включає 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. Н. В. Гринберга. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Анисимова О. С. Методологический словарь для управленцев. М. : ФГОУ «РосАКО», 2002. 295 с.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. С. Жильцова. С. Пб. : Питер, 1999. 416с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Ансофф И. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. М. : Прогресс, 1999. 356 с.
6. Артемьев Б. В. Проблемы оценки потенциала предприятия. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. Ч. 2. № 4(98). С. 7–11.
7. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. К. : Вид-во «Заповіт», 1996. 240 с.
8. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. НДЕІ при Мінекономіки України. 2009. №4. С. 63–72.
9. Білошапка В. А., Загорій Г. В., Усенко В. А. Стратегічне управління і маркетинг в практиці фірм / під ред. В. А. Білошапки. К. : РІА. Тріумф, 2001. 361 с.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
11. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
12. Быстров В. Выбор стратегии или стратегия выбора? URL : <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005163>.

13. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 720 с.
14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
15. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2004. – 283 с.
16. Винс Р. Новый подход к управлению капиталом. *Структура распределения активов между различными инвестиционными инструментами*. М. : Евро, 2003. 230 с.
17. Виссема Х. Стратегический менеджмент / пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, Р. М. Нуреева. М. : Финпресс, 2000. 244 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление. М. : Гардарики, 2003. 311 с.
19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.
20. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath & Partners / пер. с нем. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.
21. Возняк Г. В., Кузнецова А. Я. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія. Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. К. : УБС НБУ, 2007. 183 с.
22. Воляник Г.М., Воляник Н.М. Інноваційне інвестування як складова фінансових механізмів активізації підприємництва в Україні. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. Економічні науки, 2010. С. 167–174.
23. Гительман А. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие. М. : Дело, 2007. 496 с.
24. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. Новосибирск: ИЭ и ОПИ СО РАН, Canterbury Business Scholl, 1996. 274 с.
25. Головач В. Пропозиції щодо методики оцінки майна у вільно конвертованій валюті. *Економіка. Фінанси. Право*. 2000. Вип. 1. С. 20–23.

26. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М. : Финпресс, 1998. 275 с.
27. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404 с.
28. Градов А. П. Стратегия экономического управления предприятием: учеб. пособие. СПб. : СПбГТУ, 1993. 296 с.
29. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб. : Питер, 2008. 560 с.
30. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. М. : Дело, 2006. 320 с.
31. Гусев Ю. В. Стратегия развития предприятий. СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 1992. 208 с.
32. Дикунов А. Открытость и компромиссность. Компаньон. 2007. №12(528). С. 26–30.
33. Дмитрієва О. О. Розширення можливостей управлінського обліку на основі використання збалансованої системи показників. Актуальні проблеми економіки, 2009. №11. С. 182–192.
34. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
35. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика (теория и практика менеджмента) / пер. с англ. СПб. : Питер, 1999. 560 с.
36. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение. М. : ООО «1С-Публишинг», 2004. 367 с.
37. Дробитько Н. А. Діагностика конкурентоспроможності і стратегічного потенціалу підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. праць. 2005. № 3(15). С. 32–34.
38. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. К. : Вильямс, 2007. 272 с.
39. Друкер П. Ф. Ринок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / пер. с англ. М. : Экономика, 1992. 286 с.

40. Дунська А. Р., Зінченко Д. В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 425–428.
41. Есипов В. Е, Маховикова Г. А., Терехова В. В.. *Оценка бизнеса*. СПб.: Питер, 2001. 416 с.
42. Егерев И. А. Стоимость бизнеса: Искусство управления. *Менеджмент*. М : Дело, 2003. С. 58–67.
43. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 2. С. 3–26.
44. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб. Х. : Консул, 2004. 208 с.
45. Зайцев Л. Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М. : Экономистъ, 2002. 416 с.
46. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.06.2002 р. № 40-IV // *Голос України*, 2002. № 144.
47. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
48. Звітність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».
49. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12 (114). С. 111–119.
50. Індекси промислової продукції в Україні у 2012-2018 роках. Державна служба статистики України. URL : ukrstat.gov.ua.
51. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. К., 2015. 336 с.

52. Калиниченко М.П. Науково-методичні основи оцінки ринкової орієнтації промислових підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. Вип.2, Т.1. С. 142–149.
53. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пр. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2005. 510 с.
54. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 512 с.
55. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 416 с.
56. Карлофф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / пер. со швед. М. : Дело, 1996. 352 с.
57. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / пер. с англ. Уфа: Академия менеджмента. М. : Экономика, 1993. 287 с.
58. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. *Управление компанией*. 2007. №3. С. 12–19.
59. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПбГУ, 2007. 295 с.
60. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2007. 192 с.
61. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А. И. Ковалев. – К. : АВРИО, 2006. 368 с.
62. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 232 с.
63. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56.

64. Корецький М. Х., Дегтяр А.О., Дачій О.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
65. Коробков А. The Balanced Scorecard. Новые возможности для эффективного управления. URL :<http://www.cfin.ra/management/bsc.shtml>.
66. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер.с англ. М. : Прогресс, 1990. 638 с.
67. Котовська І. В. Стратегічне та довгострокове планування: основні відмінності. *Інноваційна економіка*. 2011. №1 (20). С. 238–241.
68. Коупленд Т., Коллер Т., Мурин Дж. Стоимость компании: оценка и управление / пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 578 с.
69. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
70. Круглов В. В., Бондаренко В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві. «Young Scientist». 2016. №12. С. 659–663.
71. Кузнєцова А. Я., Возняк Г. В. Деякі аспекти фінансування інвестиційно-інноваційних проектів за рахунок власних коштів підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7 (37). С. 42–52.
72. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів : Центр Європи, 1995. 428 с.
73. Куин К. Как упорядочить процесс разработки стратегии. URL : <http://management.com.ua>.
74. Кухній Л. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку. *Галицький вісник*. Тернопіль, 2013. С. 47–54.
75. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. СПб. : Наука, 1996. 276 с.
76. Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К. : ІЕП НАНУ, 2009. 254 с.
77. Лозовський О.М., Галандзовський Д.М. Стратегія управління інноваціями на підприємствах. Наукове товариство Івана Кушніра. 2014.

78. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: учебн. пособие. Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. 400 с.
79. Маренков Ф. Н., Демтин В. В. Концепция управления стоимостью предприятия. URL :http://cfm.ru/management/valman_concept.shtml).
80. Македон В. В., Валиков В. П. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: монографія. К. : Європейський вектор економічного розвитку. 2016. 88–101 с.
81. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
82. Маршалл А. Принципы экономической теории: В 3-х т. Т.2: / пер. с англ. М. : Прогресс, 1993. 310 с.
83. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса: что будет после Balanced Scorecard? М. : Вершина. 2004. С. 270.
84. Мельник М. В., Когденко В. Г. Концепция экономического анализа, ориентированного на оценку цепочки создания ценности. Экономический анализ: теория и практика. 2012. №7 (172). С. 2–9.
85. Мендрул А. Г., Ларцев В. С. Оценка стоимости нематериальных активов. К. : ООО «Полиграф-Информ», 2004. 264 с.
86. Мендрул О. Г. Індикатори фінансового стану вітчизняних промислових підприємств. Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2000. №11. С. 75–79.
87. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: монографія. К. : КНЕУ, 2002. 272 с.
88. Мертенс А. В. Стоимость компаний в теории и на практике. *Финансовый директор*. 2002. № 5. С. 82–86.
89. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.

90. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 77–80.
91. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
92. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000. 412 с.
93. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
94. Мних О. Б. Менеджмент акціонерних товариств на основі дохідного підходу *Вісник Донецького економічного університету «Менеджер»*, 1(39), 2009. С. 152–161.
95. Момот Т. В. Корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
96. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.
97. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010 –2018 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
98. Ольвен Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. 304 с.
99. Осіпов В.А. Аналіз сучасної концепції управління інноваційним розвитком та особливостей відтворення інновацій в умовах трансформації економіки України : звіт про наук-досл. роботу. Осіпов В.А. – С., 2010 р. 30 с.
100. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2017. 512 с.
101. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібн. К. : Кондор, 2003. 556 с.
102. Панков В. А. Управление наукоемким машиностроительным предприятием: теория и практика: монография. К. : Наук. думка, 2003. 424 с.

103. Панков В. Управление предприятием. НАН Украины; Институт экономико-правовых исследований. К. : Наукова думка, 2003. 414 с.
104. Параконний А. В. Класифікація методів оцінки економічного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. Ч. 1, № 4(98). С. 174–178.
105. Пареза С. М., Кам'янецька О. В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48-52.
106. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. 301 с.
107. Пашанін І. Збалансована система показників як основа стратегічного управління. URL www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3220/.
108. Пили Э., Адаме К., Кеннерли М. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления М. : Баланс-Клуб, 2003. 398 с.
109. Пильс-Горан О., Жан Р., Магнус В. Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию. М. : Издательский дом Вильямс, 2006. 375 с.
110. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Р. Скільського. К. : Основи, 1998. 390 с.
111. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. Т.1: Економіка знань – модернізаційний проект Україні / за ред. акад. НАН України В. М. Геєця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Квасюка. К. : Фенікс, 2007. 544с.
112. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч. посіб. Тернопіль :ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
113. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт. упоряд.: Г. О. Андрущук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. К : Парламентське вид-во, 2009. 632 с.

114. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: / пер.с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
115. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М. : Приор, 2002. 288 с.
116. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляемыми вашим бизнесом / пер. з англ. О. В. Чумаченко. 4-е изд. К. : Companion Group, 2010. 400 с.
117. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 2008. 735 с.
118. Уткин Э. А. Управление фирмой. М. : Акалис, 1996. 516 с.
119. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Дело, 2005. 448 с.
120. Федулова Л. І. Управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. С.122–135.
121. Чандлер А. Стратегия и структура. М. : Мир, 1988. 464 с.
122. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
123. Щербакова О. Н. Методы оценки и стратегического управления компанией. Финансовый менеджер. 2005. № 3. С. 46.
124. Шумпетер Й. А. История экономического анализа: в 3 т. СПб : Т. 2. 504 с.
125. Эванс Ф., Бишоп Д. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / пер. с англ. А. Шаматова. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 332 с.
126. Юхименко В.В. Зміни в стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємство*. Матеріали II Науково-практичної конференції молодих вчених. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. С. 356–357.
127. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones–Irwin. Homewood, 1971.
128. Damodaran A. The Promise and Peril of Real Options. Working Paper Stern School of Business. 2000. 75 p.

129. Johnson G. and Scholes K. Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, Hemel Hempstead. 1993.
130. Stewart G. B. The Quest For Value: A Guide For Senior Managers. N. Y. : Harper Business, 1991.
131. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. N. Y. : The Free Press, 1986. 564 p.

ДОДАТКИ