

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***В. Я. Брич, Х. А. Снігур,  
М. М. Тисько, Я. О. Шпак***

**УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Тернопіль  
ТНЕУ  
2019

УДК 001.895:658

*Рекомендовано  
до видання, розміщення в електронній бібліотеці  
та використання в навчальному процесі  
вченою радою університету  
протокол № 3 від 27. 06. 18*

**Автори:**

*В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак*

**Рецензенти:**

*Кожушко Л. Ф.*, д. т. н. , професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування, заслужений діяч науки і техніки України

*Кузнецова І. О.*, д. е. н. , професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету

*Кузьмін О. Є.*, д. е. н. , професор, директор інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

***Брич В. Я.***

**Управління інноваційним розвитком підприємства** : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. – 216 с.

У монографії розглянуто теоретичні і практичні аспекти управління інноваційним розвитком, поглиблено та вдосконалено теоретичні положення і надано практичні рекомендації з удосконалення управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств.

У роботі запропоновано стратегію розвитку підприємств залежно від горизонту планування, в основу якого закладено обґрунтований теоретико-методичний підхід через комбінацію послідовних етапів інноваційного розвитку.

Монографія орієнтована на широкий загал читачів – керівників і спеціалістів підприємств, науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

УДК 001.895:658

© Брич В. Я., Снігур Х. А.,  
Тисько М. М., Шпак Я. О., 2019  
© ТНЕУ, 2019

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
 <b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ</b> .....	7
1.1. Теоретичні засади формування стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.....	7
1.2. Інноваційний потенціал підприємства як основа управління його розвитком.....	24
1.3. Управління стратегією інноваційного розвитку підприємств на засадах портфеля проектів.....	33
1.4. Основні критерії ефективності управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств.....	44
 <b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>ДІАГНОСТИКА ПОТРЕБ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ</b> ...	61
2.1. Виокремлення складових та аналіз стану підприємств з виробництва молочної продукції.....	61
2.2. Оцінка наявного потенціалу підприємств з виробництва молочної продукції.....	80
2.3. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції.....	100

**РОЗДІЛ 3.**

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....111**

3.1. Концептуальний підхід до побудови стратегічної  
моделі інноваційного розвитку підприємств.....111

3.2. Моделі управління впровадженням портфеля  
інноваційного проекту розвитку підприємства.....121

**РОЗДІЛ 4.**

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....137**

4.1. Розроблення плану заходів впровадження стратегії  
інноваційного розвитку підприємств..... 137

4.2. Удосконалення управління ресурсами портфеля  
проектів для зменшення витрат при впровадженні  
стратегії інноваційного розвитку.....153

4.3. Підвищення платоспроможності підприємства  
за інвестиційними зобов'язаннями.....180

**ВИСНОВКИ..... 187**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....191**

**ДОДАТКИ.....209**

## ПЕРЕДМОВА

Сучасне ринкове середовище України зазнає постійних змін. При цьому конкуренція стає глобальнішою і, відповідно, бізнес потребує адекватного динамічного розвитку. Основні його напрями базуються на новітніх інноваційних технологіях. Тому адаптивність стратегій підприємства до нововведень залишається єдиним ключовим чинником виживання і розвитку в глобальному конкурентному середовищі.

Практика функціонування провідних підприємств розвинених країн світу показує, що їх успіхи пов'язані саме з розробленням стратегії, пошуком і освоєнням нових ідей системи управління, постійним і неперервним розвитком відповідно до змін як самого суб'єкта господарювання, так і зовнішнього середовища. У цих підприємствах створюється інноваційна структура і відповідна культура управління, у якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, що пов'язані з постійним розробленням перспективної нової продукції і створенням нових сфер бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку економіки та нестабільні ринкові умови в Україні зумовлюють необхідність вибору напрямків інноваційного управління та формування підприємством економічно обґрунтованої інноваційної політики.

З особливою гостротою постає проблема управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств, які потребують застосування інноваційних стратегій розвитку, що є визначним

фактором у спроможності виходу країни з кризи і переходу до стійкого економічного зростання.

Фундаментальні теоретичні, методичні і практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і закордонних учених. Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління інноваційним розвитком підприємства, малодослідженими залишилися питання розробки моделей і методів управління стратегічного інноваційного розвитку підприємств секторів окремих галузей економіки.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **1.1. Теоретичні засади формування стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання**

У наукових дослідженнях стратегічного аспекту управління інноваційна діяльність виділяється лише окремим засобом досягнення цілей в структурі стратегії загального розвитку. Загальна стратегія розвитку підприємства формує основу, на якій базується інноваційна стратегія, визначає її сутність та напрями діяльності. Класифікацію загальної стратегії за типом в межах інституціональних стратегій інноваційного розвитку та відносно до умов зовнішнього середовища і внутрішнього становища підприємства подано в таблиці 1.1.

Дослідження змістового наповнення поняття «розвиток» на рівні суб'єктів господарювання (організацій і підприємств) С. Мочерним наведено в [45], з якої слідує, що:

- зміст розвитку в цілому пов'язаний як із якісними, так і з кількісними змінами;

Таблиця 1.1

**Класифікація підходів до трактування загальної стратегії різними науковцями**

Автор	Ознаки визначення	Трактування
1	2	3
І. Ансофф	Стратегічно-го управління за діяльністю	що пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1].
Шендел Д. , Хофер С. В.	Стратегічно-го управління як процесу	встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням, завдяки розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам[8].
А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	Стратегічно-го управління як безперервного процесу	розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій[116]
Фріман Х.	За типом стратегії підприємства:	шість типів: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою» [8].
Богданов А. І		чотири типи: гостра наступальна, помірно наступальна, захисна та ліцензійна (поглинаюча) [13].
Фішман Б. Є.		чотири типи: самостійне виробництво інновацій, «швидкий другий», «відставання з мінімальними витратами», «заповнення пробілів» [52].
Санто Б.	За рівнями управління в межах інституціональних інноваційних стратегій	виокремлює пасивну, наступальну та стагнаційну [107].



1	2	3
Василенко О.	Поділ стратегій відносно до умов зовнішнього і внутрішнього становища підприємства	наступальну, оборону, авангардну, імітаційну [17].
Фатхутдінов Р. А.		на силову, нішову, стратегію пристосування та піонерську, пропонуючи для кожної з них ті види інновацій, які за спрямуванням і кардинальністю найбільш доцільно впроваджувати підприємствам, що обрали вище перелічені стратегії [124]
Віссема Х.	Стиль управління, методи комунікації	Визначення стратегічного управління як стилю управління і методів комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії [18]

- зміни, що відбуваються внаслідок розвитку в підрозділах підприємства або підприємства в цілому зумовлені дією основних законів діалектики. Отже, необхідність розвитку організацій є природним процесом. Комплекс заходів розвитку підприємств щодо забезпечення сталих темпів його зростання та конкурентоздатності в перспективі здійснюють шляхом розроблення стратегії.

Стратегії розвитку діяльності підприємств поділяють на декілька великих груп [9]:

- продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);

- ресурсні(фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління).

Проблеми стратегічного та інноваційного управління показано в роботах [30, 64, 66, 93], в яких доведено потребу і необхідність розробки теорії і практики «стратегічного інноваційного менеджменту». Отже, управління процесом інноваційного розвитку суб'єктів господарювання потребує стратегічного підходу. Цілеспрямовані стратегії розвитку організації в виробничій, збутовій чи управлінській сферах тісно пов'язані інноваціями, які можуть бути спрямовані на одержання нових продуктів, технологій і послуг чи менеджменту організації.

На формування рамкових умов стратегії інноваційного розвитку впливають базисні процеси діяльності в організації, в її зовнішньому середовищі, а також можливості зростання інноваційного потенціалу організації, бачення майбутнього розвитку організації у реалізації загальної стратегії підприємства.

Стратегічним завданням процесу управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів. На підставі цього формують внутрішню стратегію інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої стратегії нововведень відповідно до потреб зовнішнього середовища є базисом зовнішньої стратегії інноваційного розвитку.

Саме стратегічний підхід щодо розвитку діяльності підприємств дає змогу вчасно зреагувати на нові потреби ринку і необхідність відповідних змін, уможливує обрати ту інновацію, впровадження якої надасть перевагу на ринку і, таким чином, ефективно змінить діяльність підприємства і забезпечить суспільний ефект у майбутньому. Ефективність впровадження стратегій інновацій підтверджує високий технічний рівень і якість життя та національної безпеки і охорону довкілля в розвинених країнах світу [35].

У дослідженнях багатьох вітчизняних науковців, а саме: Л. Антонюк, І. Бланк, А. Гальчинський, О. Лапко, І. Фатхутдінов, Д. Черваньов [8–26; 72, 132,135], термін «інноваційний розвиток» використовують, коли йдеться про відповідний тип розвитку на макрорівні і проводяться дослідження щодо механізму реалізації науково-технічного прогресу в процесі економічного розвитку країни, регіону, формування економіки знань.

При цьому під інноваційним типом розвитку, як правило, розуміють «спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення діяльності суб'єктів господарювання, з використання нових ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг, які ґрунтуються на впровадженні у виробництво нових технологій.

Критичний аналіз досліджень стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання вітчизняних і зарубіжних учених: І. Ансоффа, П. Друкера, В. Гейця, Й. Шумпетера [1,27,40, 140] показує, що стратегічне планування дає змогу сфокусувати дії на певних цілях, а для забезпечення їх досягнення розробляють стратегічні завдання спрямовані на інноваційну діяльність. Зокрема, І. Ансофф виокремлює п'ять правил, що визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії [2]:

- 1) стратегічна оцінка діяльності організації тепер і в майбутньому;
- 2) аналіз стосунків організації з її оточенням;
- 3) прогнозування продуктово-ринкових переваг конкурентів, за якими визначають, які види продукції та технології доцільно розробляти;
- 4) встановлення потреби у зміні відносин та процесів всередині організації;
- 5) визначення заходів підвищення оперативності діяльності для забезпечення адаптивності.

Поряд з тим учені [31, 42–44, 50, 58, 66,70, 78, 96] зазначають, що неглибоко розроблено питання, пов'язані з інноваційним роз-

витком, та вказують на необхідність узагальнення, систематизації та поглиблення досліджень щодо розроблення практичних заходів переходу на модель інноваційного розвитку [111, 140] та формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком на підприємстві [5–9, 19, 26, 28. 56]. Отже важливим є дослідження принципів формування та визначення місця стратегії інноваційного розвитку в структурі загальної стратегії підприємства.

Визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, доцільно формувати на основі класифікації типів інновацій, розробленій Й. Шумпетером [140, с. 14]:

- виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;
- освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів незалежно від того, існували ці джерела раніше;
- впровадження нових організаційних форм.

Очевидно, що кожне підприємство має свої ключові індивідуальні конкурентні компетенції, які дають переваги на певних ринках, які з часом втрачаються, а тому стратегії їх інноваційного розвитку будуть унікальними. Тож потрібно встановити концептуальні принципи формування стратегії інноваційного розвитку відповідно до індивідуальних конкурентних компетенцій підприємства та ринкових потреб.

Класифікацію різноманіття стратегій інноваційного розвитку, які відображають багатогранність проявів бізнесу щодо виявлення запитів споживача і задоволення потреб подано в таблиці 1.2.

Кожен з підходів до стратегій інноваційного розвитку, поданий в класифікації, володіє низкою виокремлених характеристик та чинників, які демонструють суб'єктивне бачення авторів, проте це дає змогу сформулювати концептуальні засади визначення основних рис стра-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

тегії, що дозволяє розробити множину альтернативних варіантів інноваційних заходів розвитку підприємства. При цьому відзначають про наявність відмінності поведінки підприємства з позиції активної чи пасивної інноваційної стратегії, проте чисто з теоретичної точки зору, а інноваційний розвиток розглядають як кінцевий.

Таблиця 1.2

### Класифікація підходів до трактування стратегій інноваційного розвитку

Автор	Класифікаційні ознаки	Трактування
1	2	3
Дж. Б. Куїнн	Стратегія змін»	Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі основні ланцюги, найбільш істотні елементи обмежувальної політики та послідовність основних дій; ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямів; стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками. В складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних підтримуючих стратегій [8].
Г. Мінцберг	« П'ять П стратегії»	П'ять П стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдиним вірним, ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти [44].
С. Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон	«План інноваційної гри»	Запорука успіху – підривні інновації, щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими [8].
Лапко О. О.	Інноваційні стратегії містять наступні чинники:	– активність наукових досліджень, вид інновацій, ставлення до конкуренції, – зростання (темпи росту та частка ринку), широта ринку та асортименту, – інтеграція-логістика-кооперація, техніка-технологія [72].

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Фаей Л., Рендел Р.	Стратегії інноваційного розвитку:	виявлення і задоволення прихованих потреб, нові відповіді на старий запит; повного перетворення [71].
Чубай В. М.	Чинники стратегічного впливу на формування інноваційних стратегій на підприємстві:	способи задоволення потреб покупців, спрямованість здійснення інновацій, географічне спрямування діяльності підприємства, орієнтування підприємства на покупців на ринку, бажана ринкова позиція підприємства, співвідношення конкурентоспроможності продукції і стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться, спосіб використання певних новацій підприємством, співвідношення рівня привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності підприємства на ньому, співвідношення обсягів зростання, стабільності та скорочення в усіх видах діяльності підприємства [133].
Гриньов А.	стратегій інноваційного розвитку за такими ознаками:	термін реалізації, стадія життєвого циклу підприємства, напрямок розвитку підприємства, стан підприємства в конкурентній боротьбі, цілі діяльності підприємства, галузева орієнтація [31].
Аньшин В. М.	Виділяє дві групи чинників стратегії проведення НДДКР, пов'язані з проведенням підприємством розробок і досліджень:	ліцензійна стратегія, паралельної розробки, дослідницького лідерства, випереджальної наукомісткості, слідування життєвому циклу та стратегії оновлення виробництва, виводу продуктів на ринки, використання технологічних переваг (стратегія продуктового ряду, ретро нововведень, збереження технологічних позицій, продуктової імітації, процесної імітації, стадійного подолання, технологічної зв'язаності, технологічного трансферту, слідування за ринком, вертикального запозичення, радикального випередження, очікування лідера) [9].

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Шершньова З., Оборська С.	Стратегії НДДКР класифікують за відношенням до об'єкта інновацій,	виділяючи наступні типи стратегій: продукт-товар, технології, техніка, система управління, загальні конкурентні стратегії [108].
Д. Логан і Х. Фішер-Рай	«Мікростратегії»	Мікростратегії складають певну систему важливих планів. Замість того, щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розбивати їх на мікростратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення мети [152].
Г. Хемел, К. Прахалад	«Конкуренція за майбутнє»	Галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок створення компетенцій [146].
Кім Чан	«Стратегія блакитного океану»	Суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які є порожніми, і бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску [151].

Результатом інноваційної науково-технічної діяльності є створення, впровадження, поширення нововведень. Аналіз поданої класифікації дозволяє констатувати, що виокремлені різними авторами суті стратегій у більшості випадків мають загальний зміст, а теоретичні підходи в поданій класифікації не мають практичної значимості, зокрема: «стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками», «виявлення і задоволення прихованих потреб», отже, їх не можливо використати при формуванні стратегії розвитку підприємств.

Отже, запропоновані теоретичні рекомендації та окремі заходи стратегічного інноваційного розвитку підприємств недостатньо опрацьовані для практичного використання, адже для побудови стратегії потрібні методичні рекомендації щодо встановлення формальних вимог виконання аналізу наявного потенціалу та ринкового середовища, а також моделі та методи формування альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства відповідно до наперед встановлених цілей.

У класифікованих дослідженнях автори не розглядають моделей, методів, концептуальних підходів та практичних рекомендацій, щодо побудови стратегій інноваційного розвитку. Отже, можна констатувати, що існує наукове завдання методичного обґрунтування побудови стратегій інноваційного розвитку і вироблення практичних заходів її реалізації з урахуванням галузевих особливостей.

Теоретично-методичним підґрунтям побудови стратегії інноваційного розвитку підприємства повинна бути теоретична складова інноваційного менеджменту і загальної стратегії підприємства та методика визначення, на яку товарно-ринкову комбінацію потрібно підприємству орієнтувати свою інноваційну діяльність [82]. Таким чином, можна констатувати, що поєднання функцій стратегічного й інноваційного менеджментів дає змогу розробити ефективні напрями управління інноваційним розвитком за рахунок формування стратегії та провадити детально сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління.

На сьогодні для України важливим є не тільки теоретичні напрацювання щодо шляхів розв'язання завдань інноваційного розвитку діяльності суб'єктів господарювання, але й реалізації інноваційної моделі розвитку в практику інноваційної діяльності з метою підвищення ефективності. Для формування стратегії інноваційного розвитку використовують різноманітні моделі і методи реалізації потенціалу підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльнос-



ті, пов'язаної з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту[38, 56, 96].

Законодавчо перехід України на інноваційний тип розвитку визначено рядом нормативних документів (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) та включає норми Конституції України, Господарського кодексу, законів України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про науково і науково-технічну діяльність», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державних інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Орієнтуючись на «Європейський вибір» Президента України, Верховній Раді було направлено послання про «Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України» та «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015)», в якій визначено, що розвиток економіки України має відбуватися на основі структурно-інноваційної економічної моделі [27]. Однак, незважаючи на широко розроблену законодавчу базу, у праці [67] відзначено відсутність в Україні скоординованого розподілу сфер управління інноваційним процесом між Міністерством освіти і науки, Міністерством промислової політики і технологічну відсталість України від більшості інших країн за показниками економічного розвитку (глобальний індекс інновацій в Україні за 2016 р. – «36», який визначає її 64 рейтинг з 151 країн.) [26].

Іншим важливим завданням інноваційної політики є визначення тих секторів економіки і виробництва, які мають пом'якшити критичну залежність України від імпорту, надмірні масштаби якого обумовлюють вимивання сьогодні з економіки країни величезних коштів в інтересах інвестування країн-імпортерів своєї продукції в Україну, унеможливають створення

нових робочих місць в Україні, необхідних для забезпечення повної зайнятості робочої сили, та сприяння інноваційному розвитку цих секторів. До таких секторів і виробництв відноситься, зокрема, агропромисловий комплекс забезпечення населення продуктами харчування, зокрема молочними продуктами.

Основними передумовами для успішного досягнення мети, визначеної Стратегією, є:

- зміна концептуальних засад, що визначають в даний час роль і практичні функції держави в ринковій економіці;
- структурна перебудова економіки, насамперед промисловості;
- подолання кризової економічної нерівності населення;
- відновлення довіри населення до держави і влади.

Стратегічне завдання інноваційного розвитку підприємств молочної галузі в Україні в найближчій перспективі (п'ять років) – створити сучасне ринкове господарство за державної підтримки реалізації інноваційних проектів розвитку для того, щоб забезпечити в повному обсязі потреби населення в продуктах та послугах, а також успішно конкурувати на ринках інших країн. Посилена увага щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку організацій лише в окремі сфери виробничої чи ринкової діяльності можуть бути причиною протиріччя, зокрема, неадекватності розвитку потребам ринку.

Актуальність інноваційного розвитку підприємств з орієнтацією на ринкові можливості за умов посилення європейського вектора розвитку України є незаперечною. Проте питання досягнення результативності та ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання за умов інтеграції в Європейський ринок залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування щодо його впровадження в практику. Отже, обрання Україною інноваційної моделі розвитку вимагає вирішення ряду завдань, зокрема, потрібна зміна пріоритетів розвитку національної економіки України в інноваційному напрямку як складової загальносвітового науково-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

технічного прогресу невіддільно від світової практики інноваційної політики розвитку. Обраний Україною шлях інтеграції до Євросоюзу вимагає максимального наближення національної економіки до систем країн ЄС, які окреслили свої стратегічні цілі розвитку, взявши за основу інноваційну модель розвитку як головний вектор формування єдиної європейської економічної системи.

Основні стратегічні пріоритети і ключові заходи розвитку підприємств повинні бути гармонізованими з стратегією сходження України на наступний, більш високий щабель інноваційного розвитку; зайняття нею в Європі позиції лідера у групі країн «помірні інноватори» потребує реалізації єдиної системної державної інноваційної політики, здатної адекватно відповісти на зовнішні і внутрішні виклики.

Для активізації інноваційної діяльності в напрямку розвитку виробництва на новій технологічній основі, створення новітніх технологічних процесів, перебудови та доведення до сучасного науково-технічного рівня галузей виробництва та сфери послуг щодо оновлення продукції потрібна нова стратегічна модель інновації, орієнтована на перспективу.

Систематизовані засади організації інноваційної та підприємницької діяльності та інноваційного розвитку подано в «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки». У ній зазначено, що зусилля України в міжнародному вимірі ефективності функціонування національної інноваційної системи є недостатніми для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу в найближчій перспективі через економічне зростання на європейські стандарти життя українських громадян.

Найголовнішою проблемою є надмірне використання власних мінеральних ресурсів, особливо надмірне експортування сировини і продукції з низьким рівнем доданої вартості, що несе для України не тільки негативні економічні наслідки, а й екологічні, зокрема забруднюється навколишнє середовище, посилюється деградація земель; при цьому на внутрішньому ринку відбувається виштовху-

вання вітчизняної продукції імпортною внаслідок її більш високої конкурентоспроможності, досягнутої за рахунок використання більш передових, ніж в Україні, інноваційних технологій.

Вирішення цієї проблеми може базуватися лише на нових знаннях, високих технологіях та інноваціях. Виходячи з того, що інноваційний розвиток є органічною складовою макроекономічних, соціальних, політичних та інших сучасних процесів, та зважаючи на попередній, в цілому негативний досвід України у спробах реально перейти на інноваційний шлях економічного розвитку, а також накопичення глибоких системних негативних наслідків від проведення неоліберальних економічних реформ, які стали нездоланими перепонами на шляху утвердження інноваційної моделі розвитку України, мета Стратегії має конкретне кількісне визначення: забезпечити в зазначений термін (до 2020 року) підвищення впливу інновацій на економічне зростання України в 1,5–2 рази у порівнянні із сьогоднішнім.

На момент завершення Стратегії в 2020 році, стане вірогідним варіант сценарію «Україна – лідер в групі країн «помірні інноватори», а його реалізація дозволить Україні досягти інтегральних показників інноваційного розвитку, які сьогодні характерні для Норвегії, Чехії, Італії, Іспанії та інших країн. Завдяки зростанню внеску інноваційного фактору в економічне зростання в 1,5 рази, яке відбудеться внаслідок реалізації положень Стратегії, відповідно підвищаться і темпи зростання ВВП. Правда, слід відмітити, що при сучасних темпах економічних реформ через два роки, що залишились це завдання, швидше за все, перейде у сферу фантастики, а не економічного прориву.

Успіх інноваційної політики України на глобальному ринку має визначатись обсягами інвестицій, які вона отримає ззовні, а також із внутрішніх джерел для розвитку вітчизняного високотехнологічного виробництва, динамікою зростання частки високотехнологічного експорту, підвищенням зацікавленості зарубіжних компаній і висококваліфікованих спеціалістів співпрацювати з українськими підприємствами, а також масштабами використання

заощаджень населення в цілях інвестування вітчизняного виробництва.

Зростаюча залежність національної економіки від зовнішніх факторів, в тому числі негативних, обмеженість і висока вартість енергетичних ресурсів, необхідність більш раціонального використання сировинної бази і робочої сили мають служити стимулом для використання інновацій задля підвищення потенціалу віддачі від наявних в країні та імпортованих з-за її меж ресурсів, переходу вітчизняної економіки до стандартів економічно безпечного виробництва і споживання з метою забезпечення сталого економічного розвитку в цілому.

Європейську перспективу інноваційного розвитку відображено в середньостроковому стратегічному документі, відомому під назвою «Стратегія «розумного і зрівноваженого розвитку Європа–2020». Дана стратегія ґрунтується на винесених уроках і досвіді країн-членів та їхній співпраці під егідою Ради Європи. Стратегічна мета Європа–2020 – перетворити економіку ЄС в розумну, стійку та інклюзивну, забезпечуючи високий рівень зайнятості, продуктивності та соціальної згуртованості. «Стратегія Європа–2020» базується на трьох взаємно доповнювальних пріоритетах [147].

Першим пріоритетом є «розумне» зростання; економіка повинна розвиватись на знаннях та інноваціях.

Другим пріоритетом є «стале зростання». Розвиток повинен бути врівноважений щодо підтримки економіки, яка використовує ресурси, більш ефективно для зовнішнього середовища та конкурентоспроможності.

Третій пріоритет – «всебічне зростання». Це означає підтримку економіки з високим рівнем зайнятості, що гарантує соціальну та територіальну злагодженість. Саме акцентування уваги на вищезазначених пріоритетах, на нашу думку, дасть змогу до 2020 р. забезпечити досягнення окреслених нижче цілей, а саме [7]:

- рівень зайнятості населення у віці 20–64 років має становити 75%;

- рівень інвестицій у наукові дослідження і розробки потрібно збільшити до 3% від ВВП ЄС;
- зміни у сфері клімату й енергетики можна визначити критеріями «20/20/20» (у тому числі скорочення викидів вуглекислого газу на 30%, якщо складуться сприятливі для цього умови);
- кількість учнів, які залишили навчання у школах, не повинна перевищувати 10%, а щонайменше 40% молодого покоління має здобувати вищу освіту;
- кількість осіб, які досягають межі бідності, має бути скорочено на 20 мільйонів.

Більш детальна оцінка пріоритетів і цілей доводить їх взаємозумовленість. Таким чином, розвиток економіки, що базується на стратегічних інноваційних рішеннях, сприятиме поліпшенню ефективності використання ресурсів, а це спричинить підвищення конкурентоспроможності та захист оточення. Крім того, збільшення рівня зайнятості супроводжуватиме зменшення масштабів бідності та покращення якості життя людей.

Аналіз досвіду Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого розвитку, а також Стратегії розвитку України до 2020 року, є обґрунтованою підставою для подальшого розроблення рекомендацій щодо впровадження вітчизняними суб'єктами господарювання стратегічних планів розвитку, зокрема:

- по-перше, наукове обґрунтування й оптимальність планових рішень на основі врахування законів і тенденції економіко-інноваційного розвитку та конкретних, специфічних умов підприємства; забезпечення гармонії, координованості науково-технічного, виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку організації, який реалізується у складі цільових параметрів планування інноваційної економіки;
- по-друге, стратегія інноваційного розвитку спрямована на радикальні зміни в майбутньому, отже, повинна бути наступальною;

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- по-третє, ціль інноваційної стратегії впливає із мети загальної стратегії підприємства і одночасно впливає на зміст і сприяє її досягненню, яка може бути виражена в наступних положеннях: ефективного освоєння нових товарів, послуг, забезпечення високих темпів економічного зростання, передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації, підвищення конкурентоспроможності;
- по-четверте, формування стратегії також залежить від суб'єктивних факторів, зокрема, ставлення керівництва щодо використання інновацій розвитку. При цьому результативний успіх зростання потенціалу розвитку суб'єктів господарювання пропорційно залежить від результативності їх інноваційної діяльності.

Розроблення інноваційної стратегії підприємств України для підтримання його конкурентоспроможності в залежності від ринкових позицій суб'єктів господарювання та їх науково-технічної політики можуть бути спрямовані на такі напрями розвитку:

- модернізація підприємств;
- оновлення традиційного асортименту продукції;
- виробництво інноваційної продукції.

При цьому стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів шляхом поєднання з інвестуванням, яке, безумовно, є одним із необхідних засобів досягнення цілей розвитку організації.

Отже, детально спланований стратегічний інноваційний розвиток може бути реалізований шляхом науково обґрунтованих методів та відповідних заходів управління лише при наявності інвестування, які дадуть змогу імплементувати впровадження інвестиційно-інноваційних процесів у фактор економічного зростання підприємства.

## **1.2. Інноваційний потенціал підприємства як основа управління його розвитком**

Висока динаміка зміни навколишнього середовища вітчизняних підприємств вимагає від підприємств використання ефективної системи управління інноваційним потенціалом, що розроблена на принципах системного підходу. Така система повинна враховувати вплив зміни навколишнього середовища підприємства та використання превентивних різноманітних методів управління. Важливою складовою впровадження інновацій на підприємстві є його інноваційний потенціал, тому при їх впровадженні варто враховувати закономірності процесу формування, структуру, джерела зростання, методи оцінки й напрями ефективного використання такого потенціалу. Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою можливостей будь-якого підприємства здійснювати інноваційну діяльність.

Метою при управлінні інноваційним потенціалом підприємства є підвищення його здатності швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зростання споживчої цінності продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів. При цьому обсяг застосування інновацій на вітчизняних підприємствах у порівнянні із іноземними підприємствами, залишається на досить низькому рівні. Необхідність реалізації інноваційних процесів та механізму управління інноваційним потенціалом зумовлена впливом підприємств на економіку в цілому.

У зв'язку із науково-технічними нововведеннями були розроблені нові підходи до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. Найбільш обґрунтованим, на нашу думку, є підхід, що передбачає виділення наступних складових, а саме: управлінсько-організаційна, ресурсна, інвестиційно-фінансова, маркетингова та результативна.



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

Управлінсько-організаційна складова визначає умови, що забезпечують виробництво нового продукту та безпосереднє впровадження нових технологій та різноманітні методи і засоби організації управління інноваційним процесом.

Ресурсна визначається забезпеченістю підприємства у матеріально-технічних та інтелектуальних ресурсах. Дана складова залежить від можливостей використання кожного ресурсу в інноваційному процесі. Основним чинником виділення ресурсних елементів потенціалу є їх функціональна роль в інноваційному процесі.

Інвестиційно-фінансова складова є частиною інноваційного потенціалу, забезпечує взаємозв'язок усіх його складових при формуванні матеріальних та нематеріальних активів підприємства та є результатом від впровадження інновацій на ньому.

Маркетингова складова характеризується можливістю підприємства до систематизованого спрямування всіх його функцій на задоволення потреб споживачів і максимально вигідне використання потенційних ринків збуту.

Результативна складова показує реальний інноваційний продукт, що отриманий в інноваційному процесі.

Від величини інноваційного потенціалу залежить вибір певної стратегії управління інноваційним розвитком підприємства. Тобто, якщо у суб'єкта господарювання є необхідні ресурси, то воно може впроваджувати принципово нові інновації. Якщо ж його інноваційні можливості обмежені, то варто шукати шляхи їх збільшення й реалізувати поліпшуючі технології. Проте, потенціал розвитку підприємства охоплює не лише його складові, але й значно залежить від ступеня адаптації та застосування його керівництвом змін у системі інновацій.

Отже, формування інноваційного потенціалу підприємства – це визначення ресурсів, можливостей і резервів потенціалу у довгостроковій перспективі, результатом чого буде конкурентоспроможність даного підприємства.

Більшість сучасних вчених у галузі управління інноваційним потенціалом виділяють наступні чинники збільшення інноваційного потенціалу:

- 1) визначення стратегічних напрямків інноваційної діяльності і постановка цілей у кожному з них;
- 2) оновлення, збільшення та модернізація матеріально-технічної бази;
- 3) орієнтація діяльності організації на інновації;
- 4) планування інноваційної діяльності організації;
- 5) вибір найоптимальнішої інноваційної стратегії розвитку для кожного напрямку діяльності;
- 6) оптимізація наявної на підприємстві організаційної структури;
- 7) мотивація учасників інноваційної діяльності;
- 8) залучення до роботи на підприємстві ініціативних, умілих працівників;
- 9) організація інноваційної діяльності;
- 10) підвищення оборотності капіталу;
- 11) дослідження інформаційної бази, необхідної для стабільної роботи підприємства;
- 12) систематична оцінка результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал не можна використовувати однаково ефективно для вирішення різноманітних проблем. Процес формування та подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства повинен бути заснованим на системних позиціях, проте необхідно, при цьому, враховувати особливості даного питання.

У зв'язку із науково-технічними нововведеннями були розроблені нові підходи до дослідження науки та практики управління, а саме: системний, ситуаційний, процесний та ресурсний. Тому, необхідно провести усесторонній аналіз існуючих методичних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства. Оскільки, ситуаційний підхід виходить із системного, а ресурсний – з процесного, то аналіз повинен охоплювати два підходи, такі як: системний і процесний.

Застосування процесного підходу при управлінні інноваційним потенціалом має наступні переваги:

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- гнучкість та адаптивність системи управління інноваційним потенціалом, що обумовлені саморегулюванням системи;
- зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками інноваційних проєктів;
- зниження сили та значимості дії бюрократичного механізму та його орієнтація на кінцевий продукт;
- прозорість та розуміння системи управління інноваційним потенціалом;
- можливість комплексної автоматизації процесу при управлінні інноваційним потенціалом.

До недоліків при реалізації процесного підходу на підприємстві ми відносимо збільшення вимог до відповідного рівня кваліфікації кінцевих виконавців. Процесний підхід управління інноваційним потенціалом характеризується зниженням навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між виконавцями інноваційних проєктів, і в результаті чого управління буде мати гнучку та адаптивну систему, що підходить до специфіки інновацій, а оскільки інновації у процесі свого створення можуть постійно змінюватися, то така діяльність полягає у високому рівні ризиків для підприємства [62].

Посилення взаємозв'язку фінансової, маркетингової, соціальної та виробничої діяльності підприємства зумовлює функціонування системного підходу до управління. Даний підхід передбачає розгляд суб'єктів господарювання як різних видів їх діяльності, що перебувають у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Системний підхід забезпечує сукупність усіх факторів, що впливають на підприємство, і зосереджує увагу на взаємозв'язках між її елементами.

Особливостями системного підходу є:

- конкретне визначення цілей і встановлення їх послідовності;

- досягнення найоптимальніших результатів при найменших витратах за допомогою використання інструментів порівняльного аналізу;
- комплексна оцінка усіх результатів діяльності.

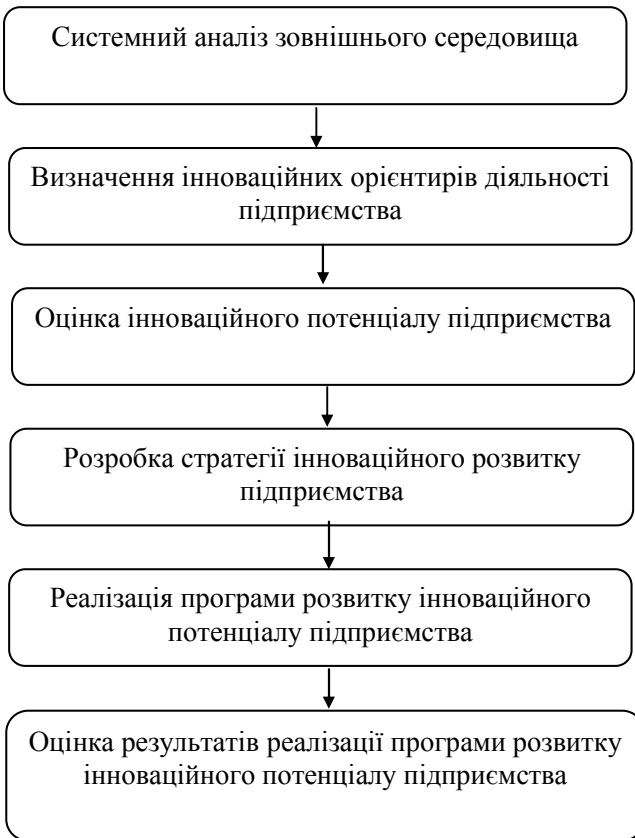
Основою будь-якого методу оцінки економічного потенціалу і окремих його елементів є показники. Для оцінки потенціалу підприємства пропонується застосовувати відповідну систему показників, а для його реалізації необхідні:

- розроблення системних змін, що відображають певні зрушення у інноваційному потенціалі;
- поділ сукупності інноваційних проблем на групи перспективних та поточних завдань підприємства;
- розробка системи взаємовідносин персоналу, що пов'язана із вирішенням поточних та інноваційних завдань;
- –оцінка його ефективності із позицій прибутковості на різних стадіях життєвого циклу інноваційного процесу;
- формування системи цільових показників при здійсненні інноваційної діяльності [93].

Для забезпечення сталого розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідно впроваджувати ефективний механізм управління, який забезпечить формування та реалізацію інноваційної стратегії. Запропонований механізм управління інноваційним потенціалом підприємства представлений на рис. 1.1.

Реалізація інноваційного потенціалу не відбувається без цілеспрямованого впливу на нього та управління цим процесом. Тому варто визнати, що виділяють два завдання, які стоять перед підприємством: оцінка потенціалу та його швидка реалізація.

Інноваційний потенціал кожного підприємства залежить від масштабів та специфіки його діяльності, а ступінь використання інноваційного потенціалу визначає інноваційні можливості та здатність підприємства сприймати нововведення. Вагомий вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємства становлять фактори ринкового середовища.



*Рис. 1.1. Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства*

Найслабшою ланкою розвитку інноваційного потенціалу виступає відсутність ефективного механізму управління.

Проведений аналіз виявив коло основних проблем управління інноваційним потенціалом підприємства, а саме:

- особливості інноваційної діяльності підприємства;

- брак фінансових ресурсів, що супроводжується пошуком джерел фінансування і раціональним використанням наявних оптимальних напрямів інноваційної діяльності;
- стан інноваційного клімату регіону діяльності підприємства;
- розвиненість і гнучкість оргструктури управління інноваційною діяльністю, системи мотивації;
- відсутність методики для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- необхідність постійного переоснащення виробництва сучасним обладнанням;
- підвищена можливість виникнення ризиків, яка обумовлена високою невизначеністю результату;
- відсутність потрібної інформації про потреби ринку в інноваційній продукції;
- недосконалість мотивації персоналу та не врахування підвищеної значимості окремих фахівців;
- оптимізація комплексу маркетингу.

Для забезпечення сталого розвитку інноваційного потенціалу підприємства є необхідним застосування ефективного механізму управління, який забезпечить формування і реалізацію найприйнятнішого варіанту розвитку, що забезпечить у ситуації, що склалася найкращі кінцеві результати.

З метою швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі, підприємствам необхідно ефективно використовувати усі наявні можливості для того, щоб усі його ланки були готовими до сприйняття змін.

Інноваційний потенціал підприємства буде високим при виконанні наступних умов:

- мотивація організаційних змін;
- здійснення регулярного контролю за якістю управління;
- надання пріоритету функціям дослідження;
- пошук та інтелектуального розвитку.

З огляду на усе вищесказане, варто відзначити, що оцінка інноваційного потенціалу підприємства повинна забезпечувати ви-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

явлення і вивчення факторів, що впливають на його формування, розвиток і реалізацію з метою визначення ступеня використання інноваційних можливостей підприємства і на цій основі зробити висновок про рівень інноваційної активності підприємства.

Залежно від стану інноваційного потенціалу підприємства проходить вибір та реалізація інноваційної стратегії, тому визначення його впливу на розвиток підприємства має надзвичайно важливе науково-практичне значення і є необхідним елементом постійного моніторингу рівня розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства є комплексною динамічною системою, що є необхідною умовою для його економічного розвитку. Наявність відповідної технічної бази, необхідного наукового потенціалу, фінансових ресурсів, контролю якості продукції, вивчення потреб ринку, розвиток технологічної інфраструктури дають уможливають реалізацію наявного інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.

Управління інноваційним потенціалом підприємства може здійснюватися лише завдяки розвитку його складових, внутрішнього середовища та з допомогою інших потенціалів. Визначення впливу інших факторів на інноваційний потенціал та розвиток підприємства загалом можна проводити за допомогою оцінки готовності усіх структурних елементів підприємства до реалізації інноваційних проектів.

Також, одним із важливих етапів, що забезпечують визначення впливу на розвиток у підприємства інноваційного потенціалу є оцінка якості та інноваційно-інвестиційної привабливості проектів. При цьому, виконання поточних інноваційних процесів на відповідному рівні є ознакою високого інноваційного потенціалу, і, відповідно, готовності підприємства до реалізації нових проектів.

Інноваційні можливості підприємства передусім характеризуються його забезпеченістю власними економічними ресурсами. При цій умові суб'єкти господарювання будь-якої форми власності можуть реалізовувати свою інноваційну стратегію без зовнішніх запозичень. При цьому, серед ряду чинників, які стримують інно-

ваційну активність підприємства є: недостатня фінансова підтримка держави, нестача власних коштів, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності нововведень та високі економічні ризики. На розвиток інноваційного потенціалу підприємства, негативно впливає відсутність розуміння в керівників та менеджерів підприємств необхідності впровадження портфеля інноваційних проєктів та їх фінансування [6, с. 197].

Розуміючи під інноваційним потенціалом підприємств здатність та приховані можливості розвитку його інноваційної діяльності також варто враховувати розвиток цілісної системи факторів і умов, які необхідні для його втілення.

Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві залежить від ряду різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема:

- наявні темпи науково-технічного прогресу;
- наявність фінансових ресурсів, що забезпечують фінансування інноваційних проєктів;
- глобалізація та інтернаціоналізація економіки;
- адміністративна перебудова систем управління;
- надмірна централізація;
- обмеження, що виникають з боку антимонопольного законодавства;
- посилення конкуренції;
- розвиток інформаційних технологій;
- наявність якісних та кількісних зрушень на ринку праці.

Головною умовою для успішної діяльності підприємства є її постійна трансформація, потенціал якої залежить від сукупності вільних, у відповідний момент часу, ресурсів, а результативність та доцільність зміни в межах трансформаційних процесів визначають рівнем економічного ризику, який супроводжує дані процеси [7, с. 134].

Особливої актуальності набуває: застосування простих форм управління та надто великий штат управлінців; поєднання примусу та свободи; встановлення стандартів якості роботи та вимога їх дотримання; керівництво у єдності групової самоорганізації та єди-



ноначальності. Аналіз умов середовища бізнесу показує конкуренцію, яка посилюється із усіх напрямів діяльності підприємства.

Принципи сучасного управління підприємствами підштовхують їх керівників до швидкого прийняття рішень, постійного контакту з споживачами, наданням підлеглим права прийняття відповідних рішень, заохочення підприємницьких ініціатив. Наголос зміщується на важливу область даного бізнесу, орієнтацію саме на ті області, що найкраще відомі і де є більше вміння та накопичений досвід.

Отже, створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на підприємстві дозволяє приймати обґрунтовані рішення у сфері управління на відповідному стратегічному рівні, знижувати ризик інноваційної діяльності у результаті впровадження комплексного оцінювання інноваційного потенціалу, підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

### **1.3. Управління стратегією інноваційного розвитку підприємств на засадах портфеля проектів**

Потреба в інноваціях розвитку виникає у таких випадках:

1) інновації, поява яких є закономірним результатом послідовного розвитку фундаментальних досліджень і доступних в даний момент технологічних можливостей;

2) інновації, поява яких викликана потребами ринку.

Необхідність впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку напряму пов'язане з питаннями інтеграції України у високотехнологічне конкурентне середовище, зорієнтоване на довгострокове економічне зростання через впровадження наукових досягнень.

Перспективи ефективності розвитку підприємств на основі Європейської інноваційної моделі з орієнтацією на ринкові можливості за умов посилення європейського вектору розвитку Украї-

ни є незаперечним і провідним чинником у стратегії розвитку її до 2020 року. У стратегії зазначено, що в умовах глобалізації та існуючих неоліберальних ринкових порядків Україна повинна мати чітку стратегічну політику свого надійного позиціонування на глобальному та європейському рівнях, яка має спрямовуватися на чутливе випереджальне реагування на динамічні зміни, що відбуваються у світовій економіці, з метою здійснення цілеспрямованих заходів щодо забезпечення виходу української економіки на високий рівень міжнародної привабливості і здатність стало розвиватися за інноваційно-інвестиційною моделлю [111].

Однак, мала кількість теоретичних обґрунтувань щодо розроблення та реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів господарювання в Україні та відсутність досвіду у керівників підприємства управління змінами з врахуванням впливу ринкового середовища гальмують створення комерційно орієнтованих інновацій та їх впровадження і ефективного використання.

Порівнюючи стан розвитку науково-технічної сфери в Україні з тенденціями, які існують в США, країнах ЄС, Південно-Східної Азії, країнах Центральної і Східної Європи і навіть Росії, слід зазначити, що Україна наближається до рівня відсталої країни.

Іншим важливим завданням інноваційної політики є визначення тих секторів економіки і виробництва, які мають пом'якшити критичну залежність України від імпорту, надмірні масштаби якого обумовлюють вимивання сьогодні з економіки країни величезних коштів в інтересах інвестування країн-імпортерів своєї продукції в Україну, унеможлиблюють створення нових робочих місць в Україні, необхідних для забезпечення повної зайнятості робочої сили, та сприяння інноваційному розвитку тих секторів, до яких, в першу чергу, належить агропромисловий сектор і забезпечення населення продуктами харчування.

В умовах, коли глобалізація та неоліберальні ринкові механізми створюють широкі можливості для швидкого поширення між країнами інформації та нових знань, ідей, технологій, а також устаткування, машин, висококваліфікованих спеціалістів, конку-

рентні позиції тієї чи іншої країни визначаються не стільки їх здатністю створювати нові знання і технології, а перевагами у випередженні можливих конкурентів щодо впровадження інновацій у виробництво і пропонування виробленої на їх основі продукції споживачеві.

В Україні процес інноваційної діяльності ще недостатньо трансформувався за ринковими правилами, залишаючись переважно зорієнтованим на продукування нових знань і технологій незалежно від урахування попиту споживача і участі в процесі їх створення потенційних замовників, а слабка спрямованість системи продукування інновацій на кінцевого споживача і визначає, значною мірою, низький рівень комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, їх недостатню відпрацьованість з точки зору можливості якнайшвидшого впровадження, а також якості і ефективності.

Це є підставою переорієнтації системи продукування і впровадження інновацій на ринковий попит споживача. Лише за таких умов буде забезпечуватися зростання затребуваності економікою результатів наукової діяльності, зокрема у широкому розумінні йдеться про проведення інноваційно-технологічної модернізації виробничої бази потенціалу підприємства та впровадження інноваційних продуктів з урахуванням досягнень НТП.

Зasadничою основою впровадження інноваційного розвитку повинні стати принципи і методи, чітко визначені етапи його досягнення та необхідні ресурси для виконання передбачених завдань. Оскільки ми розглядаємо економічну, а отже, ринкову модель, то вся інноваційна продукція виробляється з метою бути реалізованою за механізмами ринкових транзакцій.

Реальна практика розроблення стратегій інноваційного розвитку підприємства складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що ґрунтуються на нововведеннях, як уже зазначалось, мають інвестиційний характер, і розв'язують завдання як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти і, таким чином, реалізують свої функції через підсистеми типового

управління. При цьому стратегія інноваційного розвитку змінює економічний стан, будучи багатофакторним процесом, потребує впровадження комплексу заходів щодо змін і розвитку діяльності протягом певного періоду часу. Отже, часовий фактор, також є важливою характеристикою інновацій, яка визначає життєвий цикл актуальності новизни нововведень.

Таким чином, основним чинником результативності інноваційної стратегії повинно бути максимальне скорочення строків розроблення інноваційних заходів і впровадження нововведень. Задача обґрунтування вибору напряму стратегічного інноваційного розвитку підприємства є багатоваріантною. Розв'язання задачі виконують шляхом стратегічного аналізу, оцінки альтернатив та оцінки досягнення цілі майбутньої конкурентоспроможності підприємства після впровадження інновацій.

Для досягнення стратегічної цілі інноваційного розвитку підприємства необхідно розробити і впровадити комплекс взаємозв'язаних заходів, при наявності ряду обмежень.

Відомо, що комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної цілі, спрямованих на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів, в перебігу заданого часу при встановлених ресурсному забезпеченні та обмеженнях реалізують як інноваційний проект. На відміну від плану, в якому задається часова послідовність визначених дій з розподілом необхідних ресурсів для їх здійснення, проект передбачає послідовність дій, зумовлену очікуваним результатом, показники якої є керованими згідно формалізованих правил і процедур.

Фундаментальні теоретичні, методичні підходи та практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання висвітлені у роботах К. Бенко, Н Бушуєвої, І. Кендалла, А. Ребенка, В. Рача, Б. Санто, Б. Твісса, Ф. Ярошенко, а також у відповідних міжнародних та національних стандартах [10, 14, 69, 197, 135, 136, 139, 148]. При плануванні процесів управління інноваційними проектами переважно використовую-

ють типові підходи на основі стандартів, але в кожному конкретному проекті є індивідуальні ознаки.

На нашу думку, індивідуальні ознаки процесів управління ресурсами проектів є сферою щодо постійного удосконалення, а отримані при цьому нові результати ретельно аналізують і оцінюють для визначення можливостей подальшого поліпшення результатів.

Управління проектом (англ. Project Management) – централізоване управління процесами, методи і технології, що використовуються керівниками проектів та офісів управління проектами для аналізу і визначення оптимального поєднання ресурсів і відповідного поточного планування діяльності, щоб найкращим чином досягти операційні та фінансові цілі проекту в умовах обмежень, що накладаються стратегічними, або зовнішніми реальними факторами [137]. Інноваційні проекти для реалізації стратегії розвитку ініціюють у випадку появи ринкових потреб інновацій або технологічної перспективи (стратегії просування нових технологій). Відповідно, можна виділити два основні підходи до оцінки ефективності інноваційного проекту: перший спирається на комерційну перспективу на ринку. Другий підхід передбачає розробку інноваційного проекту з погляду технологічної перспективи (стратегії просування нових технологій).

Як показує досвід, більш ефективним буде результат інноваційного проекту, що спирається на комерційну перспективу на ринку. Проте стратегія радикальних інновацій, що базується на фундаментальних дослідженнях, надасть підприємству більшу конкурентну перевагу, але потребує значно більше інвестицій та значно більше часу для досягнення запланованого рівня ефективності на ринку. Зазвичай, стратегії бізнес – інновацій в Україні є надто оптимістичні: швидко впровадити ефективні на ринку радикальні інновації при незначних інвестиціях.

Планування виконання інноваційного проекту складається з таких окремих етапів:

1) ініціалізація інноваційного проекту, обґрунтування вимог, визначення ресурсів і часу, необхідних для виконання проектних дій та обмежень;

2) визначення цілей і задач інноваційного проекту ;

3) визначення часового горизонту нових технологій і продуктових інновацій;

4) залучення в процес формування інноваційного проекту зовнішніх відносно підприємства суб'єктів, у тому числі потенційних користувачів інноваційних продуктів;

5) розробка інноваційного проекту (визначення ключових продуктових напрямків; специфікація технологічної сфери; визначення технологічних факторів; ідентифікація альтернативних варіантів та їх часового горизонту);

6) критичний аналіз і оцінка ефективності інноваційного проекту;

7) розробка деталізованого плану впровадження найбільш перспективного інноваційного проекту на підприємстві;

8) прийняття проектних рішень на систематичній основі.

Впровадження інноваційного розвитку є досить складним і ресурсномістким процесом, а отже вимагає застосування нових підходів щодо докорінної зміни системи менеджменту суб'єктів господарювання. Крім того, відсутні уніфіковані показники оцінки ефективності інноваційного проекту. Як правило, в процесі виміру ефективності інноваційного проекту підприємства використовуються кількісні показники.

Одним із напрямів розв'язання завдання підвищення ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку щодо планування обмежених ресурсів доцільно реалізовувати на засадах управління портфелем проектів. Проте управління бюджетом портфелем проектів є складним і потребує залучення фахівців високої кваліфікації відповідно високою оплатою праці.

Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств може бути реалізовано шляхом виконання взаємопов'язаних заходів протягом визначеного періоду, що пов'язано із часою затри-

мкою виконання операційних дій. Отже виникає завдання розподілу стратегії на ланцюгу заходів з визначеними показниками і термінами їх досягнення та відповідно методами регулювання і моніторингу кожного кроку. Для цього необхідно розробити заходи управління стратегією інноваційного розвитку підприємств засадах портфеля проектів.

В економічних дослідженнях аналізують не тільки процес впровадження, але й широкомасштабне рентабельне використання нововведення [79]. На практиці відомі методи впровадження інновацій визначають їх межі через право- і дієздатність, єдність управління, бізнес-простір, спільні цілі, норми і вартість, а також структури [68]. Дослідження методів прийняття інвестиційного рішення в умовах мінливого економічного середовища, яке характерно для сучасної ситуації на інвестиційному ринку України показує, що інноваційний процес розглядається з різних позицій та з різним ступенем деталізації [16].

По-перше, як паралельно-послідовне здійснення маркетингу та науково-дослідної, науково-технічної і виробничої діяльності.

По-друге, як етапи життєвого циклу нововведення та інновації від виникнення ідеї до її розроблення та поширення.

По-третє, як процес інвестування і фінансування розроблення та поширення нового виду продукту чи послуги.

Першочерговим є завдання наукового обґрунтування напрямів удосконалення планування інноваційних проектів, з врахуванням певних обмежень, щодо зменшення собівартості та підвищення якості і відповідно підвищення результативності та ефективності управління стратегією інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Отже, успішне впровадження заходів інноваційного розвитку підприємства у вирішальній мірі буде визначатись узгодженістю процесів стратегічного та інноваційного управління, а також врахування специфіки галузі через певні обмеження на ресурси при плануванні їх розвитку з пріоритетом виробництва та споживання конкурентоспроможної продукції з низькою матеріало- та енергомісткістю. Тому постає наукове завдання цілеспрямованого

дослідження щодо обґрунтування заходів удосконалення управління портфелем інноваційних проектів, які повинні включати сучасні інноваційно-технічні методи скорочення тривалості робіт, підвищення продуктивності праці та мотивації, направлені на підвищення ефективності усього портфеля проектів.

Для розв'язання цих завдань нами пропонується декомпозиція управлінських рішень з рівня стратегії до рівня портфеля проектів, а з рівня портфеля проектів у проекти та функціональні плани стратегічного портфелю інноваційних проектів. Це дасть змогу:

- досягнення як тактичної, так і стратегічної рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проектами, між ризиками проектів та можливими доходами від їх реалізації поліпшення старих і розробка нових товарів;
- прийняття рішень щодо забезпечення всіх проектів в портфелі необхідними ресурсами в адекватній кількості при одночасному забезпеченні вигідного та ефективного їх використання ;
- аналіз ефективності портфеля проектів та пошук шляхів її підвищення;
- порівняння можливостей нових проектів між собою і по відношенню до проектів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;
- забезпечення стабільного та ефективного процесу управління.

В управлінні портфелем інноваційних проектів методологія базується на керуванні складними суб'єктами взаємопов'язаних та взаємозалежних робіт та подій, щоб забезпечити ефективне використання матеріальних, технічних, трудових та фінансових ресурсів усього портфеля[10,14]. Зважаючи на вищенаведені аспекти, спочатку на основі стратегії інноваційного розвитку формують альтернативні проекти для їх реалізації в портфелі [14]. Для кожного альтернативного проекту за кожною стратегією визначають:

- проект з найбільшим значенням чистої теперішньої вартості проекту (ЧТВ) як одного з основних критеріїв ефектив-



ності [16]. Це пов'язано з тим, що реалізація проекту з найбільшою величиною чистої теперішньої вартості принесе підприємству найбільший економічний ефект, а отже, реалізація такого проекту є першочерговою;

- обсяги інвестиційних коштів як зовнішніх, так і внутрішніх, які можуть бути залучені підприємством для початку реалізації проекту. Після цього порівнюють обсяги інвестиційних коштів із початковими інвестиціями, які необхідні для реалізації даного проекту. Якщо обсяг інвестиційних коштів недостатній, то цей проект відхиляють як такий, що не може бути реалізований. Якщо ж обсяги інвестиційних коштів є достатніми, то розробляють детальний план реалізації проекту щодо впровадження одного із завдань стратегії інноваційного розвитку.

На цій стадії уточнюється обсяг та перелік робіт з інноваційного розвитку та визначаються необхідні кошти і виконавці реалізації проектних заходів, визначаються проміжні критерії ефективності для відповідних стадій проекту. Також при цьому доцільно розглянути можливі ризики відхилення реалізації проекту від плану та розробити заходи для запобігання їм та реагування на загрози події.

На етапі планування стратегічного портфелю проектів важливою компонентою забезпечення ефективності процедури портфельного управління має бути зменшення вартості реалізації стратегії інноваційного розвитку у задані терміни за рахунок оптимізації витрат ресурсів (фінансових, організаційних, технічних) та з певним рівнем якості. Для досягнення цього слід враховувати:

- вплив зміни ресурсів окремих проектів на результативність усього портфеля;
- вплив зміни тривалості кожного проекту на своєчасність завершення усього портфеля проектів.

При цьому всі проекти портфеля взаємозалежні за низкою параметрів, які можна визначити на певний момент часу. На основі одержуваних фінансових (ліквідності, рентабельності) та техніко-

економічних (потужність, фондівдача, продуктивність персоналу) показників, а також інформації про реалізований на даний момент план проектних заходів роблять висновки про поточний стан виконання портфелю проектів.

Необхідність у систематичних нововведеннях та потреба стратегічного супроводу інновацій визначає основні етапи розвитку підприємства, сприяє збалансованості відношень між суб'єктами господарювання, формує потребу в розробці заходів інноваційної стратегії підприємства, яка, в свою чергу, розширює коло впроваджених інновацій, викликає додаткові зміни на підприємстві, що знову потребують перегляду напрямів стратегічного управління.

Отже, в основі результативного управління інноваційною діяльністю підприємства лежить цикл: інновації (ідея) – стратегія – інновації (впровадження). У структурі цього циклу з орієнтацією на загальну стратегію управління підприємством виділяють чотири ключові етапи – аналіз, планування, реалізацію та контроль, що дає змогу визначити та побудувати модель управління інноваційним розвитком. Виконаний в синтетичний спосіб огляд поглядів і концепцій, пов'язаних з використанням інновацій у розробленні стратегії, а також пов'язаних з ними бізнес-процесів, характеризується значним диференціюванням щодо способів і форм побудови таких моделей. Таким чином, ідентифікація і застосування різних форм інновацій становить, певною мірою, цілеспрямування як стратегії, так і операційної діяльності підприємства XXI століття.

На підставі викладеного констатуємо, що аналізована дослідна проблематика є актуальною та істотною для формування концепції стратегії інноваційного розвитку підприємств та продовжує розвиватися у напрямках:

- 1) обґрунтування підходів, а також способів побудови стратегій розвитку, що використовують інновації;
- 2) розвиток різновидів інновацій як важливого чинника конкурентної переваги;
- 3) удосконалення інноваційної моделі розвитку та вироблення на її основі заходів впровадження стратегії інновацій на підприємстві.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

При формуванні концепції інноваційного розвитку підприємств в такому контексті варто звернути увагу на:

- ідентифікацію інновації як важливого чинника конкурентної переваги;
- розкриття положень, а також способів побудови бізнес-моделей, що використовують інновації.
- характеристику вибраної інноваційної моделі бізнесу та оцінку можливості її впровадження у практику діяльності суб'єктів господарювання. У цьому контексті окремим важливим завданням постає теоретико-методичний підхід розроблення заходів впровадження стратегії інноваційного розвитку для досягнення показника економічного статку населення до середньоєвропейського (ЄС) стандарту.

Стратегії інноваційного розвитку організації зумовлені потребами, інтересами діяльності різних суб'єктів господарювання та суспільства в цілому, які виникають внаслідок динамічної взаємодії внутрішніх суперечностей між факторами, що характеризують стан науково-технічного прогресу, організацію, її зовнішнє середовище. Отже, виходячи із вищезазначеного, доведено, що одним з найістотніших чинників ефективного управління розвитком підприємства є його здатність і результативність впровадження інновацій. Проте стратегічне планування не дає опису, які необхідні дії підприємство повинно планувати для розв'язання завдань інноваційного розвитку.

#### **1.4. Основні критерії ефективності управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств**

Межа між поняттями «інвестиції» і «поточне споживання», що оцінюється тільки довготерміновістю цілей, які прагне досягти інвестор, не завжди чітка. Вона визначається особливостями створюваного інвестиційного об'єкта і способом його використання. Вкладення капіталу в об'єкт нерухомості з метою здавання його в оренду зараховується до інвестицій, а придбання квартири для проживання може бути об'єктом інвестування для підприємства або поточного споживання для домашнього господарства.

Обсяг інвестицій залежить насамперед від розподілу доходу на споживання і заощадження. В умовах низьких середньоособових доходів основна їхня частина витрачається на споживання [22, с. 264]. Зростання доходів зумовлює підвищення їхньої частки, що спрямовується на збереження, котрі є джерелом інвестиційних ресурсів. Це означає, що зростання частки заощаджень зумовлює відповідне збільшення обсягу інвестицій, і навпаки.

Значний вплив на обсяг інвестицій має очікувана норма чистого прибутку. Це пов'язано з тим, що прибуток є основним спонукальним мотивом інвестицій. Чим вищою є очікувана норма чистого прибутку, тим відповідно більшим буде обсяг інвестицій, і навпаки. Істотний вплив на обсяг інвестицій має також ставка позичкового відсотка, оскільки в процесі інвестування використовується не тільки власний, а й позиковий капітал. Якщо очікувана норма чистого прибутку перевищує ставку позичкового відсотка, то за інших рівних умов інвестування буде ефективним. Відповідно зростання ставки позичкового відсотка спричинює зниження обсягу інвестицій, і навпаки.

Серед чинників, що істотно впливають на обсяг інвестицій, слід виокремити також передбачуваний темп інфляції. Чим вищим

є цей показник, тим більшою мірою знеціниться майбутній прибуток від інвестицій і відповідно менше стимулів буде до нарощування обсягів інвестицій (особливу роль цей чинник відіграє в процесі довготермінового інвестування).

А. Ю. Андреанов найважливішим чинником, який визначає рівень інвестицій у масштабах суспільства, вважає співвідношення між споживанням і заощадженням. Причому від цього співвідношення залежить не тільки сьогодні, а й подальше споживання. Чим більше суспільство витрачає на споживчі потреби сьогодні, тим менше коштів воно зберігає, а отже, тим нижчим є рівень інвестицій. Відповідно, чим нижчий рівень інвестицій на сьогодні, тим менше можливостей для збільшення рівня споживання в майбутньому. Сама пропорція між споживанням і заощадженням визначається, як зазначалося вище, за досягнутим рівнем продуктивності праці та рівнем доходів населення. Іншим важливим чинником, що визначає рівень інвестицій у суспільстві, є безпека вкладень. Власники заощаджень вкладатимуть власні кошти навіть в умовах мінімального прибутку, якщо будуть упевнені в тому, що їх вони не втратять. І навпаки, якщо є загроза втратити вкладені кошти, то щораз більшу частину заощаджень не залучатимуть в інвестиційний процес. Приклад Росії щодо цього є доволі показовим. Частина населення, навчена досвідом втрати власних заощаджень, які перебували на рахунках в Ощадбанку, а потім втрати коштів, вкладених у «фінансові піраміди», продовжує в значних масштабах зберігати свої заощадження в іноземній валюті. В умовах нестабільності йдеться не про те, як наростити власні кошти, а тільки про те, як їх зберегти [11, с. 183].

Наступним чинником, який впливає на перетворення заощаджень в інвестиції, є рівень прибутку на інвестиції. Цей чинник завжди діє сукупно з чинником безпеки. Чим вищий очікуваний прибуток від вкладень, тим вищим є ризик від вкладення цих інвестицій. Менш ризикові вкладення, як правило, забезпечують менший прибуток. Проте навіть якщо маємо справу з практично безризиковими вкладеннями (до яких належать вкладення в державні

цінні папери), то і ці інвестиції мусять мати певний мінімальний розмір прибутковості, нижче від якого власники заощаджень не захочуть здійснювати інвестиції.

Чинником, що впливає на рівень та інтенсивність інвестицій, є ступінь організованості ринку. Як зазначалось вище, чимала частина інвестиційних ресурсів у сучасних умовах формується за рахунок заощаджень населення. Однак населення практично позбавлено можливості безпосередньо вкладати інвестиції у виробництво. Його участь переважно забезпечується за допомогою фінансового ринку. І якщо фінансовий ринок належно організований, то навіть ті кошти, які виявляються вільними на незначний термін (наприклад, гроші, призначені на поточне споживання населення від однієї виплати зарплати до іншої), також залучаються в інвестиційний процес. Крім того, інвестиціями стають також тимчасово вільні грошові кошти підприємств. Ці чинники загалом характеризують здатність суспільного механізму перетворювати заощадження в інвестиції. В умовах сприятливого розвитку подій і стабільного розвитку економіки переважна частина заощаджень справді перетворюється на інвестиції. Водночас нестабільність економічного становища в країні, кризовий стан економіки, високі темпи інфляції призводять до того, що значна частина заощаджень не перетворюється на інвестиції, не залучається в інвестиційний процес, а використовується на товарні запаси або витрачається на придбання іноземної валюти. Інша частина заощаджень спрямовується у сфери, де очікуються більш високий прибуток і швидке його отримання. Значна частина інвестицій набуває короткотермінового, спекулятивного характеру. Частка довготермінових виробничих інвестицій зменшується, що призводить до скорочення темпів зростання виробництва [109, с. 85].

І. А. Бузова, Г. А. Маховикова і В. В. Терехова, підходячи до визначення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю як до створення об'єктів, які забезпечують отримання доходу, вважають, що у вітчизняній науці поняття «ефективність капітальних вкладень» подається укрупнено, тобто як співвідношення

результату до витрат. Поширені в колишньому Радянському Союзі методологія і практика визначення ефективності інвестицій, що базувалася на категорії загальної та порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень, передбачали, що основні фонди, створені за рахунок інвестицій, відтворюються після завершення нормативного терміну служби за рахунок накопичень амортизації. Це припущення значно спрощувало розрахунки, даючи змогу визначити критерії ефективності в статичній формі. Проте ринкова економіка потребує врахування впливу на ефективність інвестиційної діяльності чинників зовнішнього середовища і часу, які не отримують повної оцінки в розрахунку зазначених показників [22, с. 264].

Інвестиційне рішення слід приймати з урахуванням багатьох різних, часто суперечливих характеристик інноваційного проекту і його учасників, що є кількісними або якісними. Частина цих характеристик відображає економічні, екологічні та соціальні наслідки реалізації інноваційного проекту на підприємстві. Інша частина описує різні ризики, пов'язані з процесом реалізації інвестиційно-інноваційного проекту. При цьому критерії відбору інвестицій в інноваційний розвиток поділяються на такі групи:

- цільові критерії;
- зовнішні та екологічні критерії;
- критерії реципієнта, що здійснює проект;
- критерії науково-технічної перспективності;
- комерційні критерії;
- виробничі критерії;
- ринкові критерії;
- критерії регіональних особливостей реалізації проекту [133, с. 150].

Критерії кожної з груп за формою їхньої участі в процесі вибору можна розподілити на обов'язкові та оцінні, причому обмеження за значеннями обов'язкових критеріїв можуть спричинити відхилення інвестиційно-інноваційного проекту. Критерії кожної групи оцінюються як для проекту загалом, так і для окремих його учасників. Розглянемо основні характеристики цих груп критеріїв.

Цільові критерії характеризують перспективні напрямки інвестицій, які передбачають підтримку з боку держави і визначаються соціально-економічною ситуацією в країні. Деякі цільові критерії можуть збігатися з критеріями інших груп, але в цьому разі вони мають узагальнений характер. Це пов'язано з тим, що такі показники використовуються лише на стадії відбору пріоритетних напрямків інвестування в інноваційний розвиток [109, с. 84].

Зовнішні й екологічні критерії характеризують:

- правову забезпеченість проекту, його відповідність чинному законодавству;
- можливий вплив перспективного законодавства на проект;
- можливу реакцію громадської думки на здійснення проекту;
- вплив шкідливих продуктів на виробничі процеси (позитивний, негативний, нейтральний);
- вплив проекту на рівень зайнятості.

Критерії реципієнта, який реалізує проект, відображають дані про:

- навички управління і досвід підприємців, якісний рівень керівного персоналу, його компетентність та зв'язки, зовнішні характеристики менеджерів;
- стратегію у сфері маркетингу, наявність досвіду і дані про обсяги операцій на зовнішніх і внутрішніх сегментах ринку;
- фінансову спроможність, стабільність і фінансової історії;
- досягнуті результати діяльності та їхні тенденції;
- потенціал зростання;
- показники диверсифікації (висока, низька, середня) [142, с. 29].

Науково-технічні критерії характеризують:

- перспективність науково-технічних рішень, які використовують;
- патентну чистоту виробів і патентоспроможності технічних рішень, які використовують;
- перспективність застосування отриманих результатів у майбутніх розробках [145, с. 27].

Комерційні критерії містять дані про:

- розмір інвестицій і стартових витрат на здійснення проекту;



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- потенційний річний розмір прибутку;
- очікувану норму чистого дисконтованого прибутку;
- значення внутрішньої норми доходу, що задовольняє інвестора;
- відповідність проекту критеріям економічної ефективності капітальних вкладень;
- терміни окупності та сальдо реальних грошових потоків;
- стабільність надходження доходів від проекту;
- можливості використання податкових пільг;
- оцінку періоду утримання продукту на ринку, ймовірний обсяг продажів за роками;
- необхідність залучення позикового капіталу («третіх» осіб або банківського) та його частки в інвестиціях;
- фінансовий ризик, пов'язаний із здійсненням проекту.

Виробничі критерії характеризують дані про:

- оборотні та необоротні активи;
- доступність сировини, матеріалів і необхідного додаткового обладнання;
- необхідність технологічних нововведень для здійснення проекту (зворотна шкала);
- наявність виробничого персоналу (за чисельністю і кваліфікацією);
- можливості використання відходів виробництва;
- потреби в додаткових виробничих потужностях (додатковому устаткуванні).

Ринкові критерії передбачають:

- відповідність проекту потребам ринку;
- оцінювання загальної ємності ринку щодо пропонованої та аналогічної продукції (послуг, технології) до моменту виходу запланованої продукції на ринок (низька, середня, висока);
- оцінювання ймовірності комерційного успіху;
- забезпечення еластичності ціни на продукцію;
- необхідність маркетингових досліджень і реклами для просування пропонованого продукту на ринок (зворотна шкала);
- відповідність проекту існуючим каналам збуту;

- оцінювання перешкод для проникнення на ринок;
- захищеність від старіння продукції;
- оцінювання очікуваного характеру конкуренції (цінова, якості) та її впливу на ціну продукту [23, с. 307].

Визначаючи критерії, що відображають регіональні особливості реалізації проекту, слід враховувати ризик при інвестиційних діях (як у вигляді інновацій, так і капітальних вкладень у нерухомість або діючі виробництва), що диференціюється відповідно до різних регіонів України. Незважаючи на єдність економічної та правової основ, автономні утворення застосовують законодавчі акти місцевого, регіонального рівня, які суттєво впливають на ступінь інвестиційного ризику по регіонах України. У цьому разі необхідно враховувати такі характеристики:

- ресурсні можливості регіонів;
- ступінь соціальної нестабільності;
- стан інфраструктури (комунікації, банківське обслуговування) та ін. [141, с. 55].

Об'єктивність проведеного оцінювання впливає на прийняття правильного інвестиційного рішення, тому оптимізація управлінських рішень у сфері довготермінового інвестування потребує точної фінансово-економічної оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності з метою прогнозування майбутніх грошових потоків. Підходи до оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств і принципи його організації потребують детального вивчення. Вважаємо також за доцільне подати алгоритми та методологію розрахунків оцінних показників, рекомендованих для нормативної документації з оцінювання ефективності.

Об'єктивність і достовірність оцінювання інвестиційних вкладень окреслюється значною мірою використанням сучасних методів фінансово-економічного обґрунтування інвестиційно-інноваційної діяльності. Маємо фундаментальні дослідження в цій сфері, а також накопичений великий практичний досвід. Передбачається розрахунок економічної (з позицій суспільства), комерційної (з позицій підприємства) і бюджетної (з позицій держави, регіону) ефективності.

При цьому розрахунки економічної ефективності охоплюють внутрішні трансферти (кредити, податки тощо) і оцінку результатів і витрат, здійснену не за ринковими цінами, а за спеціально розрахованими тіньовими цінами, що враховують громадську значущість витрачених ресурсів і виробленої продукції.

У розрахунках комерційної (фінансової) ефективності використовуються реальні чи прогнозовані ринкові ціни та дані системи оподаткування. Ці рекомендації, розроблені фахівцями Ради з розміщення продуктивних сил і економічного співробітництва (РПС і ЕС) і українських організацій, ґрунтуються на методології, яка широко застосовується в сучасній міжнародній практиці, та узгоджуються з методами, запропонованими ЮНІДО [47, с. 7].

Як підтверджує практика, інвестиційно-інноваційна діяльність (у тому числі залучення іноземних партнерів) більшості підприємств гальмується через неузгодженості різних підходів до оцінювання економічної ефективності. Однак на базі використання наведених принципів оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності і залучення сучасних методів визначення їхньої ефективності можна сформулювати показники оцінки.

У структурі цих показників виокремлюють характеристики, що враховують (динамічні) та не враховують (статичні) чинники часу. Пропонована класифікація оцінки ефективності інвестицій дає змогу узагальнити практичні підходи, які використовують. У вітчизняній практиці при оцінюванні економічної ефективності капітальних вкладень традиційно застосовували два методи – загальної, або абсолютної, та порівняльної ефективності. Загальна економічна ефективність визначається як співвідношення ефекту до зумовлених його появою капітальних вкладень. Залежно від рівня реального ефекту його величина визначається:

- приростом виробленого національного доходу (загально-економічний рівень);
- приростом чистої продукції (галузевий рівень);
- приростом прибутковості (на рівні підприємства);

- абсолютною величиною прибутку (для окремих науково-технічних заходів).

Розрахований за окремими рівнями управління показник загальної ефективності порівнюють з нормативним, який диференційовано за галузями, і зі звітними показниками попереднього періоду [48, с. 175].

Капітальні вкладення вважаються ефективними, якщо розраховані показники є вищими від нормативних і звітних. Загальна економічна ефективність може бути розрахована за кожним об'єктом капітальних вкладень.

Показник порівняльної економічної ефективності ( $E_{пор}$ ) використовується для вибору варіантів вирішення науково-технічної проблеми (наприклад, вкладення капітальних витрат). Він розраховується як співвідношення економії, отриманої за рахунок зменшення поточних витрат (собівартості) при заміні одного варіанта на інший, до додаткових капітальних вкладень на заданий обсяг випуску продукції:

$$E_{пор} = I / (П_{сер} + A), \quad (1.1)$$

де  $I$  – величина інвестицій;

$П_{сер}$  – середній розмір прибутку;

$A$  – амортизаційні відрахування.

З огляду на можливість отримання виручки від ліквідації об'єкта термін амортизації визначається як:

$$T_{ам} = (I - Дл) / (П_{сер} + A), \quad (1.2)$$

де  $Дл$  – дохід від ліквідації об'єкта.

Поданий метод оцінювання інвестицій необхідно використовувати як додатковий поряд з іншими. Хоча названі показники дають змогу проранжувати варіанти, але не дають можливості приймати за ними рішення, оскільки не враховують чинника часу. Їхня перевага полягає в простоті розрахунку, а це в умовах реальних економічних процесів дає певну інформацію для прийняття рішень щодо інвестицій в інноваційний розвиток на початковій стадії. Інвестиції, матеріальну основу яких становлять гроші, мають тимчасову цінність, тобто грошові кошти в даний момент і че-

рез певний інтервал часу за однакової номінальної вартості мають абсолютно різну купівельну спроможність. З огляду на це виникає необхідність фінансово-економічного оцінювання інвестицій за допомогою методів, що базуються на дисконтуванні. Найбільш коректними і обґрунтованими з них є такі: загальний дисконтований дохід; чистий наведений ефект – у вітчизняній науковій літературі визначається як чистий дисконтований дохід; дисконтований термін окупності, індекс прибутковості, індекс рентабельності, внутрішня норма прибутковості.

Нині прийняті Методичні рекомендації з оцінювання ефективності інноваційного розвитку та їхнього відбору для фінансування складових, що становлять менш ніж 10% у статутному (складеному) капіталі підприємства, доволі повно відображають результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів у напрямку визначення методів оцінювання ефективності. Показники ефективності інвестицій в інноваційний розвиток згідно з ухваленими рекомендаціями поділяються на такі види:

- показники комерційної ефективності, що враховують фінансові наслідки реалізації інвестиційно-інноваційного проекту для його безпосередніх учасників;
- показники бюджетної ефективності, що відображають фінансові наслідки здійснення проекту для регіональних або місцевого бюджетів;
- показники економічної ефективності, що враховують результати і витрати, пов'язані з реалізацією інвестиційно-інноваційного проекту, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників проекту й допускають вартісне вимірювання.

Виокремлення подібних видів є штучним і пов'язане з визначенням єдиного показника економічної ефективності щодо різних об'єктів і рівнів економічної системи: економіки загалом (глобальний критерій економічної ефективності); на регіональному, галузевому рівнях або щодо конкретного інноваційного проекту.

Згідно з названими рекомендаціями, ефективність інвестицій характеризується системою показників, що відображають співвідношення пов'язаних з інвестиціями витрат і результатів і дають змогу встановити економічні переваги одних інвестицій над іншими.

Показники ефективності інноваційного розвитку можна класифікувати за такими ознаками:

1) за видом узагальнюючого показника як критерію економічної ефективності інвестицій:

- абсолютні, в яких узагальнюючі показники визначаються як різниця між вартісними оцінками результатів і витрат, що пов'язані з реалізацією проекту;
- відносні, в яких узагальнюючі показники визначаються як співвідношення вартісних оцінок результатів проекту до сукупних витрат на їхнє отримання;
- тимчасові, якими оцінюється період окупності інвестиційних витрат;

2) за методом зіставлення різночасових грошових витрат і результатів:

- статичні, в яких грошові потоки, що виникають у різні моменти часу, оцінюються як рівноцінні;
- динамічні, в яких грошові потоки, виникнення яких зумовлено реалізацією проекту, зводяться до еквівалентної основи за допомогою дисконтування, забезпечуючи порівнянність грошових потоків.

Статичні методи називають ще методами, що засновані на облікових оцінках, а динамічні – методами, заснованими на дисконтованих оцінках.

До групи статичних зараховують такі методи: термін окупності інвестицій; коефіцієнт ефективності інвестицій.

До динамічних методів належать: чистий дисконтований дохід, чиста поточна вартість; індекс рентабельності інвестиції, внутрішня норма рентабельності; модифікована внутрішня норма рентабельності, дисконтований термін окупності інвестицій.

Підхід «упущеної вигоди» називається «альтернативна вартість ресурсу» і має застосовуватися щодо всіх видів ресурсів, у тому числі природних, трудових, фінансових, а також щодо підприємницьких здібностей. Відповідно результат оцінювання проекту відобразить не бухгалтерський (прибуток), а економічний ефект. Нульова оцінка одержаного ефекту при реалізації проекту свідчить не про його беззбитковість, а про те, що ресурси «працюють» не менш ефективно (але й не більше), ніж в альтернативних варіантах.

Принцип необмеженості потреб підтверджує, що наявні обмежені ресурси потенційно можуть мати ефективне застосування, оскільки загальна потреба в них необмежена, тому важливі постановка і вирішення завдань найбільш ефективного використання ресурсів, вибору відповідних інвестиційно-інноваційних проектів. За наявності альтернативи проекту «кандидати» мають належати Паретооптимальній множині рішень; не має бути інших можливостей споживання ресурсів, за яких певні цілі досягаються більшою мірою, а решта – меншою (або, що є одним і тим самим, для одних учасників ситуація поліпшується, а для інших при цьому не погіршується).

Специфіка проекту і його «оточення» визначають сутність конкретних показників ефективності, їхню структуру, способи їхнього синтезу. Важливо враховувати особливості діючого організаційно-економічного механізму, його вплив на оцінювання ефективності варіантів інвестиційно-інноваційного проекту різними учасниками. З огляду на це необхідно використовувати різні стратегії узгодження інтересів учасників. Наявність декількох учасників інвестиційно-інноваційного процесу може зумовити розбіжність їхніх інтересів, різну оцінку пріоритетності різних варіантів проекту.

Звідси випливає необхідність оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції кожного учасника (держави, підприємства, банків тощо). Причому слід вказати, що не тільки позиція, а й вихідні параметри і методи, а отже, і результати оцінювання у них можуть бути різними. Динамічність процесів, пов'язаних з реалізацією інвестиційно-інноваційного проекту, означає, що струк-

тура і характеристики його об'єктів не залишаються постійними, а варіюються в часі, змінюється попит на продукцію, обсяги виробництва, технології, ставки податків тощо. Зокрема, рухливими є величини витрат і результатів. Помітний вплив на їхню динаміку мають процеси загальної та структурної інфляції, для обліку яких можуть застосовуватися різні методи, в тому числі і комплекс розрахунків у постійних (базисних) і поточних (прогнозних) цінах. З позицій оцінювання реалізованості проекту та його ефективності переважно досліджують динаміку показників проекту протягом усього його життєвого циклу, тобто визначають достатність фінансових коштів для будівництва об'єктів та їхнього функціонування, можливість своєчасного погашення кредиту тощо.

Для зручності оцінювання зазначених чинників будують систему таблиць. Типовим прикладом є необхідна для економічного та фінансового аналізу таблиця руху готівки, в рядках якої вказуються всі складові доходів (у тому числі кредит) і витрат (відсоткові та податкові платежі, погашення кредиту), а у стовпцях – послідовні, що розглядаються в межах життєвого циклу проекту, відрізки часу (роки, квартали). У клітинках матриці записуються відповідні грошові оцінки результатів і витрат. Необхідна умова реалізованості проекту – не від'ємні показники балансу (сальдо) коштів для кожного моменту часу.

Нерівноцінність різночасних витрат і результатів можлива не тільки через інфляцію, а й ненульову ефективність виробництва та інші причини. З огляду на це 1 гривня сьогодні означає більше, ніж 1 гривня через рік, і при підсумовуванні витрат і результатів за будь-який період відповідні величини грошового потоку мають бути приведені у відповідність до порівняної величини – до єдиного моменту часу. Це здійснюється шляхом множення поточних величин грошового потоку на коефіцієнт, що враховує відносне зменшення значимості витрат і результатів при їхній віддачі у часі. Найчастіше за момент приведення у відповідність до порівняної величини береться або початок розрахункового періоду (початок першого кроку,  $t = 1$ ), і тоді ця процедура називається дисконту-



ванням ( $r$  – коефіцієнт дисконтування), або його завершення ( $t = T$ ), і тоді зазначена процедура називається компаундуванням.

При оцінюванні ефективності інвестиційно-інноваційного проекту використовуються показники, що мають узгоджуватися з багатьма умовами і обмеженнями (структурованості, часу, мети тощо). Так, за ступенем структурованості (тобто за характером опису альтернатив і переваг учасників) проекти можна поділити на належно структуровані, слабо структуровані і неструктуровані. Залежно від цього вибираються скалярні (формалізовані) і векторні (неформалізовані), експертні критерії та процедури оцінювання.

Крім того, важливо звертати увагу на порівнянність інформації (зокрема цін, за якими ведуться розрахунки), повноту охоплення витрат і результатів, відсутність повторного рахунку, погодження розрахунків у місцевій та іноземній валюті та ін. Оскільки управляти минулим не можна, при оцінюванні ефективності інвестиційно-інноваційних проектів беруть до уваги лише майбутні припливи і відпливи грошей. Необхідно приділяти увагу попередній субоптимізації (до оцінювання проекту), оптимізації його параметрів (технологій, устаткування тощо), інакше при оцінюванні та порівнянні можна зробити помилку щодо відповідності критеріїв і показників ефективності.

Неповнота інформації може виявлятися на будь-яких стадіях розробки та оцінювання інвестиційно-інноваційного проекту, що виражається в термінах ризику і невизначеності. Облік цих чинників можна здійснювати різними способами: підбором техніко-економічних параметрів до інвестиційно-інноваційного проекту та організаційно-економічного механізму для його реалізації, аналізом показників стійкості проекту, розрахунками ефективності проекту за різних умов його здійснення, використанням спеціальних методів вибору в умовах ризику і невизначеності, застосуванням інтегральних показників ефективності. Як правило, капітал, що використовується в проекті, не буває однорідним; переважно його частина – це власний капітал (акціонерний), а частина – позиковий. Ці види капіталу істотно відрізняються за багатьма характеристиками, насамперед за ступенем ризику. З огляду на це струк-

тура капіталу є важливим чинником, що впливає на норму дисконту і, отже, на оцінку інвестиційно-інноваційного проекту. Операційні принципи моделювання передбачають розробку економіко-математичної (оптимізаційної) моделі оцінювання ефективності, що враховує різні умови здійснення проекту. У найпростішому випадку це модель прямого рахунку. Комп'ютерна підтримка передбачає формування бази даних, програмного комплексу для моніторингу процесів, проведення різних розрахунків тощо. Цей принцип пов'язаний з попереднім. Великий обсяг обчислень, що зумовлено дослідженням моделі, практично нездійсненний без відповідних автоматизованих систем підтримки прийняття інвестиційних рішень (СППІР). Потрібно організувати інтерактивний режим роботи системи. Для «програвання» різних сценаріїв, аналізу їхніх результатів, уточнення впливу різноманітних чинників необхідно здійснювати взаємодію користувача та СППІР, що дає змогу варіювати в його межах вихідну інформацію, параметри системи тощо.

Симпліфікація передбачає вибір серед декількох еквівалентних методів оцінювання ефективності найбільш простого, що адекватно описує процеси при прийнятних помилках оцінки. Показники ефективності вимірюються з використанням шкал різного типу (відносин, абсолютна, інтервальна та ін.). При оцінюванні ефективності окремих інвестиційно-інноваційних проектів можуть бути корисними також інші принципи. Однак вважаємо, що вище представлено найважливіші із загальних принципів, які підлягають безпосередньому відображенню в алгоритмах, та процедури оцінювання ефективності проектів. У зарубіжній практиці оцінювання ефективності реальних інвестицій здійснюється з урахуванням таких чинників:

- оцінювання повернення інвестиційного капіталу на основі показника грошового потоку, що формується за рахунок суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційно-інноваційного проекту;
- обов'язкове приведення у відповідність до теперішньої вартості як інвестиційного капіталу, так і сум грошового по-

току. Цей принцип зумовлений тим, що процес інвестування в більшості випадків здійснюється не одноразово, а протягом багатьох років. З огляду на це всі подальші інвестиції (за винятком першого року) мають приводитися у відповідність до справжньої вартості. Такі самі операції необхідно здійснити і з грошовими потоками;

- вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку для різних інвестиційних проектів в інноваційний розвиток.

Дисконтна ставка залежить від ступеня ризику і ліквідності інвестицій в інноваційні проекти, тому при їхньому спрямуванні на більш ризикові інноваційні проекти потрібно використовувати високу відсоткову ставку. При порівнянні двох інвестиційно-інноваційних проектів з різними періодами інвестування (ліквідністю інвестицій) вища ставка відсотка має застосовуватися за проектом з більшою тривалістю реалізації.

Потрібно також здійснювати варіацію форм використаної ставки відсотка залежно від цілей оцінювання. При розрахунку різних показників ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку як ставки відсотка, що визначається для дисконтування, можуть бути використані середні дисконтна або кредитна ставки.

На нашу думку, в процесі реалізації інвестиційно-інноваційного проекту необхідно брати до уваги індивідуальну норму прибутковості інвестицій з урахуванням рівня інфляції, рівня ризику і рівня ліквідності цих інвестицій, альтернативної норми прибутковості за поточною господарською діяльністю тощо [25, с. 8].

При оцінюванні ефективності інновацій необхідно визначати і враховувати види ризиків.

Ризик – це вірогідність досягнення позитивного або негативного проектного результату залежно від дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають ступінь невизначеності об'єкта або суб'єкта ризику, або процесу за умови їхнього функціонування [120, с. 182].

Виокремлюють такі види ризиків: промислові; екологічні; інвестиційні; кредитні; технічні; підприємницькі; фінансові; комерційні; страхові; політичні.

Інноваційні ризики виникають у процесі вибору ідеї інноваційного проекту, розробки інноваційного проекту – здійснення заходів за інноваційним проектом, у тому числі при реалізації інноваційної продукції (послуги) (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Ризики інвестиційно-інноваційної діяльності**

Тип ризику	Характеристика
Неправильний вибір інноваційної ідеї	Неотримання або неповне отримання результатів – технічних, технологічних, інформаційних, фінансово-економічних, соціологічних, екологічних – від реалізації інноваційної ідеї.
Патентний	Несвоєчасне оформлення охоронного документа.
Виробничий	Неефективна реалізація інноваційної ідеї у виробництві.
Організаційний	Збільшення термінів освоєння виробництва інноваційної продукції внаслідок перенавчання персоналу, зміни технології, модернізації або заміни устаткування, зміни постачальників тощо.
Економічний	Недотримання (збільшення) кошторисної вартості інвестиційно-інноваційного проекту, невідповідність проекту завданням державної науково-технічної програми і, як наслідок, неотримання державної підтримки.
Маркетинговий	Недостатньо якісне проведення маркетингових досліджень, неправильний вибір сегмента ринку для впровадження інновації чи рекламної кампанії щодо її просування на ринок.
Соціальний	Зниження потреби в персоналі в результаті зростання продуктивності праці.
Екологічний	Погіршення екології внаслідок зміни технології.
Недобросовісна конкуренція	Виробництво контрафактної продукції, промислове шпигунство.

До чинників макросередовища ризику належать міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, екологічні, інноваційні, культурні.

До чинників мікросередовища підприємства зараховуються: постачальники і їхні конкуренти, контактні аудитори, маркетингові посередники, місцеві органи влади.

## **РОЗДІЛ 2**

# **ДІАГНОСТИКА ПОТРЕБ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

### **2.1. Виокремлення складових та аналіз стану підприємств з виробництва молочної продукції**

Формуючи стратегію інноваційного розвитку, підприємство має оцінити наявний стан та тенденції розвитку сфер його економічної діяльності. Потреба підприємств у відповідній інформації актуалізує доцільність проведення стратегічної діагностики змін, що відбулися у сфері протягом попередніх часових періодів. Для цього необхідно аналізувати тенденції та закономірності, загрози та переваги від зростаючої взаємозалежності між усіма учасниками світового інноваційного середовища. З цією метою необхідно проводити дослідження, які дадуть змогу «визначати різницю між новою парадигмою управління інноваціями і просто розширеними активними міжнародними стосунками, що інтенсифікуються». Надто часто доводи на користь другого явища використовуються для обґрунтування першого. За декількома достойними винятками, завзяті захисники інновацій не здатні пояснити цю різницю чи

установити, яке свідчення буде вирішальним у визначенні стратегічних змін в бік глобальної економіки.

Забезпечення населення продуктами харчування є важливим завданням економіки держави. Розв'язання проблем перспективного розвитку та функціонування молокопереробних підприємств є незаперечними. Оскільки саме молоко і молочні продукти є цінними та незамінними продуктами харчування, необхідні для підтримання життєдіяльності людини, особливо для осіб похилого віку та дітей. Крім того, молоко і молокопродукти є окремим компонентом виробництва багатьох товарів харчової промисловості (кондитерських виробів, майонезу, соусів).

Дослідження стану і перспективи інноваційного розвитку підприємств щодо виробництва молочної продукції повинні враховувати вимоги, які необхідно виконати, щоб така продукція була конкурентоспроможною за умов вільної торгівлі з ЄС. Підприємства, які виробляють молочну продукцію належать до провідних у харчовій та переробній промисловості і формують привабливий за обсягами виробництва ринок. Обсяги виробництва молока та молочних продуктів є вагомими у забезпеченні населення продуктами харчування. Це залежить від достатнього забезпечення сировиною і функціонування молокопереробних підприємств. Задоволення попиту населення на молоко та молокопродукти є незадовільним через нестачу молочних продуктів та низьку якість з урахуванням низької платоспроможності споживачів.

В Україні молоко-сировину виробляють господарства населення, фермерські та сільськогосподарські підприємства, а виробництво молоко- продукту і молочної продукції здійснюють молокопереробні підприємства. Забезпечення, реалізацію молочної продукції споживачам здійснюють через ринкову інфраструктуру, яка передбачає логістику, транспортування, зберігання, торгівлю і сервіс.

Серед харчової промисловості сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів в Україні займає третє місце за обсягами. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від за-

гальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [3, с. 102]. Сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів це сільськогосподарсько-промисловий комплекс, який об'єднує заготовлю молока, його переробку, виробництво і реалізацію молочної продукції.

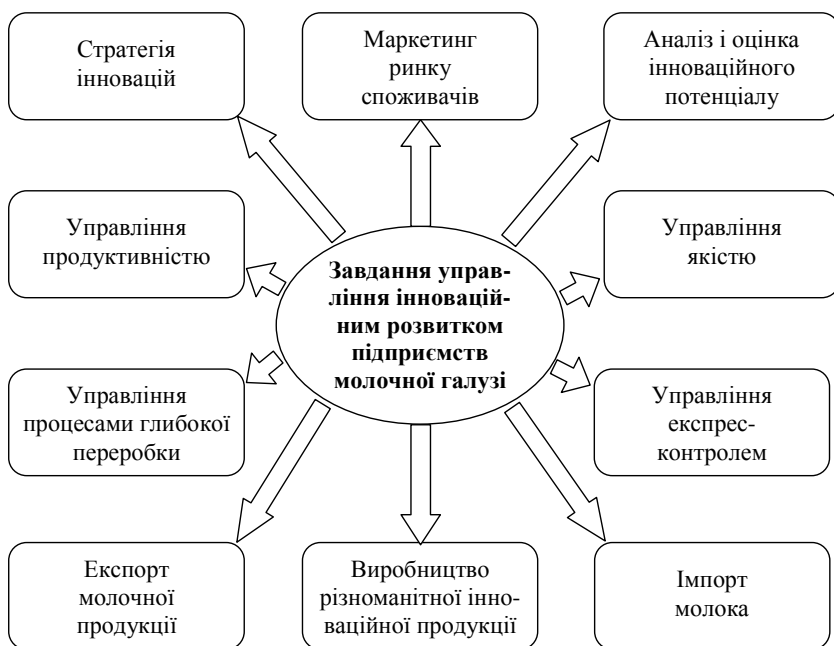
У виробництві молочної продукції виділяють такі групи продукції: незбиране молоко, масло, сир, суцільномолочні продукти, молочні консерви, сухе молоко, бринза, морозиво, казеїн.

Для встановлення напрямів стратегічного розвитку підприємств виробництва молока-сировини і молочної продукції на засадах інноваційної моделі підвищення конкурентоспроможності на національних і міжнародних ринках з врахуванням потреб і можливостей регіону (громади) (рис. 2.1), необхідно дослідити :

- сегментацію ринку сектору перероблення молока та виробництва молокопродуктів за товарними групами;
- обсяг та тенденції ринку сировини, основні виробники сировини;
- обсяг виробництва підприємств сектору молочної продукції;
- основні виробники сектору за сегментами;
- рівень технічного оснащення підприємств сектору та їх відповідність сучасним вимогам;
- стан і вимоги до якості молочної продукції в контексті перспективи інтеграції України до ЄС.

Для обґрунтування варіантів планування стратегії інноваційного розвитку виробництва молокопродуктів необхідно виокремити, оцінити та виконати діагностику:

- стану ринку молочної продукції в Україні;
- всі позитивні і негативні чинники, які характеризують усі сегменти ринку та дослідити тенденції;
- рівень конкуренції та конкурентні переваги;
- диспропорції попиту і пропозиції, невикористані можливості і тенденції ринку молока.



**Рис. 2.1. Завдання управління інноваційним розвитком підприємств з виробництва молока**

Діагностика базується на аналізі вихідних продуктово-економічних даних виробників молочної продукції за попередній період. Діагностика територіальних ринкових умов і ресурсів установлює цільовий напрямок удосконалення виробничих зв'язків, соціальної інфраструктури, науково-технічного потенціалу, а також визначає обмеження щодо використання конкретних видів ресурсів. Інформаційною базою діагностики оцінки показників можливого соціально-економічного розвитку підприємств регіону в умовах ринкової економіки, є наявний потенціал матеріальних, людських, фінансових та інноваційних ресурсів, необхідний для комплексного інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції. При аналізі і оцінці потенціалу іннова-



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

ційного розвитку підприємств регіону слід враховувати економічні і соціальні завдання, що стоять перед Україною як єдиним економічним простором з ЄС. При цьому для оцінки і встановлення пріоритету напрямків інноваційного розвитку підприємств молочної галузі необхідно встановити:

- існуючу поточну ситуацію (current situation);
- напрямок розвитку поточної ситуації, якщо жодну дію не буде розпочато;
- проблемну ситуацію (desired situation) і виокремити сприятливі і несприятливі чинники;
- визначити інтереси сторін і цільові заходи, які можуть працювати на користь і проти ініціатив щодо зміни;
- як можна вплинути на ситуацію, щоб досягти цільового стану розвитку.

Ринкове середовище, конкуренція створюють невизначеність щодо можливої потреби зростання окремих видів продукції. Для вироблення стратегії щодо напрямку інноваційного розвитку на перспективу необхідна інформація про стан (зростання чи спадання) виробництва конкретних видів молочної продукції, а також тенденції та її індексів. Інформація про зміни та тенденції потрібна для зменшення невизначеності при прийнятті стратегічних рішень, що стосуються вибору напрямку інноваційного розвитку.

Споживачі в Україні сприймають традиційні молокопродукти (молоко, сметану, кефір) як основні продукти, тоді як сучасну кисломолочну категорію (йогурти, сирки з наповнювачами) досі розглядають як другорядні. За статистичними даними, сегментація ринку за видами молочної продукції свідчить, що серед основних груп молочної продукції найбільш значна частка ринку припадає на незбиране молоко, яке становить близько 84% у кількісному вираженні. Серед інших видів молочної продукції з визначеним споживанням є сир (з часткою ринку близько 8%) та масло (з часткою ринку 5%). При цьому слід враховувати деяку специфіку культури споживання молочної продукції українцями: зокрема, кефір – це передусім корисний продукт, який нормалізує функціо-

Діагностика потреб інноваційного потенціалу виробників молочної продукції

нування шлунку, а широка популярність сметани пояснюється кулінарними традиціями.

Науково-обґрунтовані норми споживання людиною молока та молочних продуктів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Науково обґрунтовані норми споживання людиною  
молока та молочних продуктів [41]**

Продукти	За добу, Г	За рік, Кг	У перерахунку на молоко 3,2% жирності		Вміст молока, %
			За добу, Г	За рік, Кг	
Молоко рідке та кисломолочні продукти.	500	182	500	182	42
Масло	15	5,5	270	120	22,8
Сир	18	6,5	162	59	13,5
Сметана	18	6,7	108	39	8,5
Згущене молоко	8	3	20	7	1.6
Сухе молоко	3	1	10	4	0,9
Усього			1200	438	100

Отже, одна людина, за науково-обґрунтованими нормами харчування має споживати за рік не менше 438 кг молока і молочних продуктів (у перерахунку на молоко), у тому числі 1200 г молока у свіжому вигляді за добу [41].

Споживання продуктів харчування однією особою (домогосподарством), порівняно з нормативними вимогами, є узагальнюючим показником продовольчої безпеки і точною характеристикою продовольчої ситуації в регіоні. Молоко – один із найважливіших продуктів харчування людини. У ньому містяться усі необхідні для людського організму поживні речовини в легкозасвоюваній формі.

Проте обсяги споживання молока та молочної продукції починаючи з другої половини 90-х рр. суттєво скоротилися. В 1990 році середнє споживання однією особою становило 373 кг/рік молочних продуктів (у перерахунку на молоко), то в 2010 році ця цифра

## Управління інноваційним розвитком підприємства

знизилася до 206 кг/рік, а в 2016 році середнє споживання однією особою становило лише 236 кг/рік молочних продуктів. При цьому за останні роки лише споживання сиру в Україні зросло в три рази.

Тенденції зміни стану виробництва сільськогосподарської продукції, тваринництва і молока одну особу (кг), заданими Державної служби статистики подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Виробництво продукції сільськогосподарської, тваринництва і молока на одну особу в Україні (кг)

Роки	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015	2016
Сільгоспродукція	5449	3570	3071	3813	4249	5847	5589	5953
Продукція тваринництва	2645	1506	1183	1383	1534	1714	1658	1622
Молоко	472	335	257	291	245	259	248	243

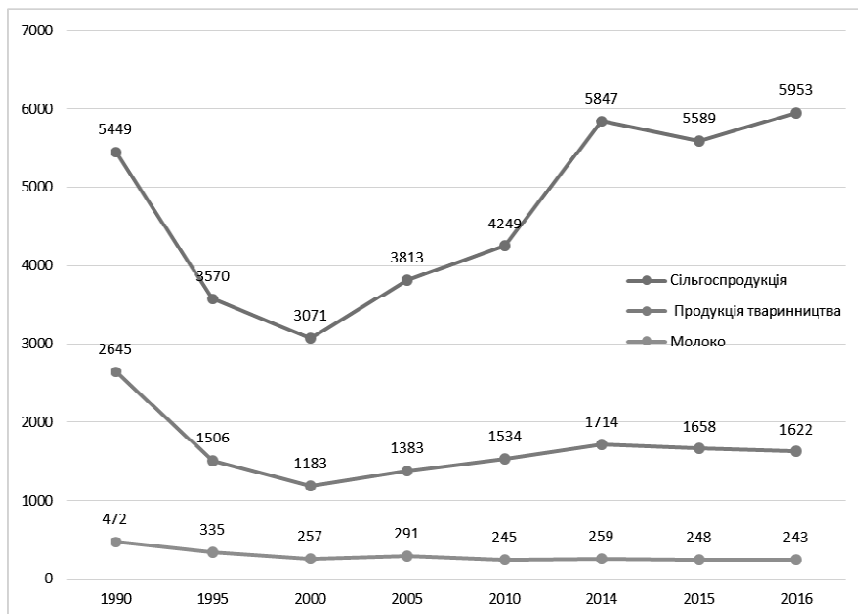
Джерело: Складено за даними статистичного щорічника України за 2016 рік[41].

Отже, споживання молочної продукції на душу населення в Україні в 2016 році становило тільки 60–70% від необхідної кількості і є нижчим, ніж в європейських країнах. На рисунку 2.2 подано графіки, які наглядно показують значні зміни виробництва продукції сільськогосподарської, тваринництва і молока на одну особу в Україні (кг).

За оцінками експертів, споживання питного молока українцями є меншим, в порівнянні з Словаччиною в 4 рази і у 8 разів з Румунією. Споживання сиру в Україні також в рази відрізняється від європейських країн, зокрема, німці споживають в 3 рази більше сиру у розрахунку на одну людину на рік [4].

Безперечно, важливим чинником, що формує рівень споживання молочних продуктів виступає купівельна спроможність населення. В сучасних умовах її стан не дозволяє забезпечувати потреби населення в споживанні молокопродукції через ринок, шляхом купівлі, як це передбачає класична економіка, а навпаки – значна частина цих потреб задовольняється завдяки власним господарствам населення. Ця проблема не вирішується, незважаючи на

те, що з часом рівень доходів швидко зростає. Це можна пояснити тим, що темпи зростання цін на продовольчі товари значно перевищують темпи зростання доходів багатьох прошарків населення.



**Рис. 2.2. Зміна виробництва продукції сільськогосподарської, тваринництва і молока на одну особу в Україні (кг)**

Споживання молочної продукції за віковими категоріями є різним, наприклад, особи до 18 років найбільше любляють споживати сметану (28%), а інші віддають перевагу молоку, причому у споживанні молокопродуктів найвищу питому вагу у споживанні молока спостерігається у людей старших 55 років[31].

За даними Державної служби статистики України, у 2016 році було вироблено 10,4 млн тон молока, що на 2% менше за попередній період [41]. Зважаючи на це, можна стверджувати про те, що ринок молочної продукції України через свою незаповненість є досить перспективним, оскільки є потенціал росту споживання.

Крім того, є можливості виходу на експортні ринки країн ЄС та третіх країн. Для виробників це показник наявності потенціалу ринку, у тому числі і за рахунок зміни культури споживання.

Серед чинників, які суттєво впливають на випуск молока і молочної продукції та обсягів споживання, є співвідношення якості і ціни та купівельноспроможний попит населення. Причинами зменшення попиту населення на молочну продукцію є зниження прибутків населення, високі ціни на неї, низька якість продукції. Якість молока коров'ячого, закупленого переробними підприємствами за даними [41], подано в таблицях 2.3, 2.4.

За умов падіння купівельної спроможності населення основною причиною скорочення споживання молока є його ціна, яка виступає одним із чинників, що обмежують попит на молоко та молочну продукцію. Тенденцією цін на ринку молока України останні роки було значне підвищення її як на молоко-сировину, так і на готову продукцію.

Проте підвищення ціни на молоко-сировину, яка постачається на молокопереробні підприємства не вплинуло на її якість, яка знизилась. Станом на 2016 рік 50% молока-сировини надходить від господарств населення, це молоко низької якості – забруднене, розбавлене [41]. Внаслідок цього господарства населення отримували плату за таку сировину нижчу ринкової.

Проте низька вартість молока-сировини забезпечила рентабельність на рівні 10% через збільшення витрат на додаткове очищення неякісного молока – сировини. За прогнозами, рентабельність виробництва молока на 2019 рік не перевищить 10% [41].

Середні ціни закупівлі молока і молоко продуктів, у 2016 році подано в табл. 2.5.

Такі показники діяльності у молочному скотарстві ускладнюють навіть просте відтворення галузі, не говорячи про її розширений розвиток. Молоко першого гатунку закуповували у 2016 році по 4,71грн. /кг. Найдорожче молоко купують у Київській області – 5,20 грн. /кг, а найдешевше – у Луганській області – 3,45 грн/кг. Це свідчить про те, що в кожному регіоні ціни на молоко різні, і вони мають тенденцію до підвищення.

Таблиця 2.3

**Якість молока каров'ячого, закупленого переробними підприємствами від сільськогосподарських підприємств за ДСТУ 366-97, за регіонами у 2016 році (т)**

	Маса молока коров'ячого сирого	Із загальної маси молока коров'ячого сирого охолодженого до 10° С	Масова частка у молці коров'ячому сирому, %	
			жиру	білка
<b>Україна</b>	<b>2375457</b>	<b>1760114</b>	<b>3,60</b>	<b>3,06</b>
Вінницька	403063	186666	3,60	3,08
Волинська	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>
Дніпропетровська	81139	74973	3,62	3,28
Донецька	21216	7062	3,57	2,99
Житомирська	144245	118477	3,61	3,03
Закарпатська	–	–	–	–
Запорізька	43044	35803	3,69	3,03
Івано-Франківська	11445	7065	3,52	3,05
Київська	222137	207725	3,65	3,08
Кіровоградська	1936	1580	3,40	2,96
Луганська	15167	4984	3,54	2,92
Львівська	44869	9247	3,52	3,07
Миколаївська	49097	48952	3,54	2,98
Одеська	15583	12268	3,63	3,01
Полтавська	376321	295455	3,58	3,05
Рівненська	133466	111331	3,54	3,04
Сумська	155611	119098	3,55	3,04
Тернопільська	133194	126939	3,58	2,95
Харківська	149310	116473	3,57	3,06
Херсонська	35178	34914	3,65	3,25
Хмельницька	60107	47292	3,61	2,96
Черкаська	162397	110936	3,62	3,11
Чернівецька	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>
Чернігівська	101335	67515	3,63	3,04
м. Київ	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

**Якість молока коров'ячого, купленого переробними підприємствами у населення за ДСТУ 366-97, за регіонами у 2016 році (т) [41]**

	Маса молока коров'ячого сирого	Із загальної маси молока коров'ячого сирого охолодженого до 10° С	Масова частка у молоці коров'ячому сирому, %	
			жиру	білка
<b>Україна</b>	<b>1161395</b>	<b>489386</b>	<b>3,51</b>	<b>2,93</b>
Вінницька	183933	114585	3,47	2,94
Волинська	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>
Дніпропетровська	21275	3433	3,52	2,98
Донецька	–	–	–	–
Житомирська	83611	19597	3,55	2,94
Закарпатська	–	–	–	–
Запорізька	76354	26570	3,38	2,98
Івано-Франківська	14086	... <sup>1</sup>	3,42	2,92
Київська	18776	3536	3,61	2,99
Кіровоградська	503	51	3,40	2,91
Луганська	21637	–	3,56	2,86
Львівська	12820	7068	3,43	3,01
Миколаївська	75316	72457	3,51	2,81
Одеська	1839	–	3,34	2,86
Полтавська	60536	16230	3,54	2,92
Рівненська	90486	43853	3,46	2,88
Сумська	27004	21340	3,51	2,88
Тернопільська	58801	6025	3,42	2,94
Харківська	10175	... <sup>1</sup>	3,50	2,96
Херсонська	50632	19539	3,42	2,99
Хмельницька	116918	31634	3,46	2,90
Черкаська	148225	73887	3,58	2,96
Чернівецька	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>
Чернігівська	62447	3914	3,78	3,02
м. Київ	–	–	–	–

<sup>1</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

Таблиця 2.5

**Середні ціни закупівлі молока та молочних продуктів переробними підприємствами за регіонами у 2016 році [41]**

	Середня ціна купівлі		У тому числі у				Кількість відповідно обладнаних пунктів, що займалися прийманням молока від населення
	грн за т	у % до 2015	підприємств		населення		
	грн за т	у % до 2015	грн за т	у % до 2015	грн за т	у % до 2015	
<b>Україна</b>	<b>4713,1</b>	<b>124,6</b>	<b>5277,3</b>	<b>124,8</b>	<b>3529,9</b>	<b>124,3</b>	<b>2792</b>
Вінницька	4984,3	130,0	5560,8	125,9	3672,3	128,6	411
Волинська	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	211
Дніпропетровська	5026,7	123,1	5341,4	125,3	3791,1	123,8	–
Донецька	4724,6	120,6	4724,6	120,6	–	–	–
Житомирська	4753,6	129,8	5348,5	125,6	3710,0	130,2	68
Закарпатська	–	–	–	–	–	–	–
Запорізька	4023,8	118,0	4612,2	119,6	3661,1	119,3	16
Івано-Франківська	4156,8	123,7	5243,6	125,7	3248,6	120,2	88
Київська	5195,9	125,5	5352,9	124,3	3319,9	120,1	76
Кіровоградська	3901,7	139,6	4121,8	127,1	3192,7	119,9	1
Луганська	3445,8	112,0	3959,0	110,8	3088,2	114,0	1
Львівська	4986,2	138,5	5426,3	132,0	3404,2	125,2	171
Миколаївська	3468,3	102,9	4635,5	116,7	2701,7	99,0	234
Одеська	4843,8	133,4	5077,5	133,7	2689,8	100,2	6
Полтавська	5099,7	125,1	5311,7	123,3	3768,5	131,0	27
Рівненська	4551,6	129,2	5239,2	125,7	3512,7	127,9	507
Сумська	4917,1	130,8	5145,3	127,7	3586,9	129,5	26
Тернопільська	4950,1	132,3	5512,0	126,0	3617,3	132,1	201
Харківська	4944,2	123,8	5049,3	122,2	3371,1	105,5	3
Херсонська	4436,4	116,1	5562,7	128,1	3601,7	107,9	54
Хмельницька	4338,3	125,9	5284,0	130,0	3830,3	135,7	364
Черкаська	4365,1	122,3	5177,1	121,3	3465,2	122,9	109
Чернівецька	5035,8	127,6	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	8
Чернігівська	4266,7	127,7	4950,7	129,3	3198,8	124,3	210
м. Київ	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	–

<sup>1</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.



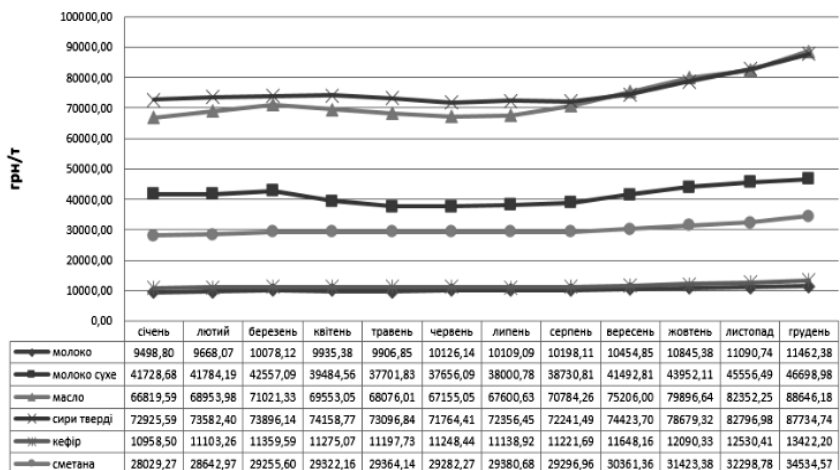


Рис. 2.3. Середні ціни виробників молочних продуктів, грн/т у 2016 році

За даними Державної служби статистики ціни на молочні продукти в Україні протягом 2016 року зросли від 11 до 33%. Найбільше зросла ціна на масло – +32,66%. Цьому слугував ряд факторів: девальвація гривні, збільшення цін на дизпаливо, падіння виробництва молока, скорочення поголів'я ВРХ в Україні.

За підсумками грудня середня ціна на молоко рідке оброблене становила 11, 5 тис. грн. /т, що на 20,7% вище ціни січня. Це найвища ціна за весь 2016 рік.

Сухе молоко переробними у грудні 2016 року продавали по 46,7 тис. грн. /т. Це на 11,9% вище січневої ціни. Після зростання ціни у січні-березні, з квітня по липень включно, ціни на нього опускалися. І вже з початку серпня ціни на сухе молоко, під впливом світових тенденцій, почали рости прибавляючи щомісяця від 2 до 7%.

Найбільше зростання ціни в 2016 році показало масло вершкове. За рік тонна продукту прибавила в ціні майже 33% – до 88,7 тис. т. Динаміка цін на масло була схожою із ринком сухого моло-

ка на формування цін яких в першу чергу впливає світовий ринок, а як відомо, саме із серпня торгівля молочними продуктами у світі почала пожвавлюватися після тривалого «застою».

В кінці грудня тонна твердого сиру коштувала 87,7 тис. грн. , що на 20,3% вище ціни фіксованої на початку року. Кефір продавали по 13,4 тис. грн. /т. (+22,48%), сметану – по 34,5 тис. грн. /т. (+23,2%). Загалом грудень 2016 року був рекордним по цінах на молочні продукти.

Позитивним для виробників є те, що останніми роками в Україні поступово підвищувалася культура споживання молочних продуктів, що певним чином змістило споживацькі пріоритети на більш якісну та дорогу продукцію, у т. ч. імпорту, європейських виробників.

Обсяги експорту молочної продукції за останні чотири роки у натуральному виразі зменшилися, крім масла вершкового та молочної сироватки, але за рахунок зростання цін на 8%–46%, вартісні показники за цей період зменшилися лише на 5%.

Аналіз забезпечення виробництва молочної продукції сировиною показав, що станом на 2009 рр. поголів'я ВРХ становило 4,5 млн. голів, у т. ч. корів 2,6 млн. голів, а виробництво молока скоротилося до 11,2 млн. тон. Такий стан пояснюють тим, що до середини 2008 року суттєво зростали ціни на зернові культури, що позначалося на подорожчанні комбікормів, які переважають у структурі витрат на утримання ВРХ. При цьому реалізаційні ціни на худобу живою вагою залишалися на постійному рівні, оскільки конкуренцію продукції тваринницьких ферм складало імпортоване м'ясо. У вкладанні коштів у розвиток власного стада більшість підприємств була не зацікавлена.

Як свідчить світовий досвід, ефективний розвиток молочної галузі безпосередньо пов'язаний з крупнотоварним виробництвом молока в великих фермерських господарствах. В Україні тенденція протилежна у великих сільськогосподарських підприємствах виробництвом молока-сировини зменшується, проте дещо зростає в дрібних господарствах.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Отже, на ринку молочної сировини переважають невеликі господарства та приватні подвір'я. Виробництво молока різними категоріями господарств створює передумови до незначного загострення конкуренції між виробниками молока. Протягом 10 років кількість великої рогатої худоби знизилася на 33,7%, у тому числі корів – на 31%. Але обсяг надою постійно зростає, завдяки зростанню продуктивності корів. Так, в 2016 р. порівняно з 2007 р. надій на одну корову збільшився на 500 кг або 12,5%.

Динаміка зміни поголів'я корів та виробництва молока-сировини сільгосп підприємствами України упродовж 2007–2016 років відображена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Динаміка змін поголів'я корів та виробництва молока сировини у 2007–2016 рр. [41]

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Поголів'я ВРХ, тис. голів	5491	5079	4827	4494	4426	4646	4534	3884	3750	3637
у т. ч. корови, тис. голів	3096	2856	2737	2631	2582	2554	2509	2263	2167	2134
Середній удій молока від однієї корови, тис. кг	4,0	3,8	4,0	4,1	4,2	4,4	4,4	4,6	4,6	4,5

Показана в таблиці тенденція свідчить насамперед про кризу в молочному тваринництві та створює проблеми для розвитку молочної галузі, оскільки виникає питання забезпечення переробних підприємств якісною сировинною.

Одним із головних чинників, який стримує виробництво та переробку молочної продукції, є ціна. Стабілізацію ситуації учасники молочного ринку бачать у підвищенні закупівельних цін і зменшенні сезонної амплітуди їх коливання через підтримку розвитку сільськогосподарської кооперації та сімейних ферм.

Чисельність поголів'я корів усіх категорій господарств України упродовж 2015 -2016 років відображена в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Чисельність поголів'я великої рогатої худоби  
у 2015–2016 році [41]**

	Усі категорії господарств		Сільськогосподарські підприємства		Господарства населення	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Поголів'я великої рогатої худоби, усього						
<b>Україна</b>	<b>3 884,00</b>	<b>3 750,30</b>	<b>1 310,20</b>	<b>1 270,50</b>	<b>2 573,80</b>	<b>2 479,80</b>
Вінницька область	291,1	300,7	96,5	94,9	194,6	205,8
Волинська область	168,3	156,8	57,8	53,1	110,5	103,7
Дніпропетровська область	131,2	130,3	34,9	34,9	96,3	95,4
Донецька область	94,6	72,2	47,1	36	47,5	36,2
Житомирська область	183,8	167,3	62,7	57,4	121,1	109,9
Закарпатська область	132	127,7	3,4	3	128,6	124,7
Запорізька область	105,6	104,9	22,9	21,2	82,7	83,7
Івано-Франківська область	169,1	158,5	11,8	12,2	157,3	146,3
Київська область	135,8	134,3	87,7	88	48,1	46,3
Кіровоградська область	108,3	103,6	26,6	27,7	81,7	75,9
Луганська область	71,5	57,9	28,2	23	43,3	34,9
Львівська область	210,3	203,4	20,8	20,1	189,5	183,3
Миколаївська область	132,4	135,1	19,2	17,9	113,2	117,2
Одеська область	191,7	179,4	28,8	27,9	162,9	151,5
Полтавська область	256,7	256	163,5	161,8	93,2	94,2

*Продовження табл. 2.7*

1	2	3	4	5	6	7
Рівненська область	154,2	145,5	33	31,5	121,2	114
Сумська область	148,3	146,9	86,1	84,3	62,2	62,6
Тернопільська область	163,3	154,4	28,4	28	134,9	126,4
Харківська область	192,1	195,8	96,9	97,4	95,2	98,4
Херсонська область	114,2	107,4	15,9	16,1	98,3	91,3
Хмельницька область	229,9	230,2	73,6	73,5	156,3	156,7
Черкаська область	192,5	186,4	125,5	125,3	67	61,1
Чернівецька область	98,2	90,4	11,2	10,2	87	80,2
Чернігівська область	208,9	205,2	127,7	125,1	81,2	80,1

Отже, в останні роки внаслідок об'єктивних та суб'єктивних причин тваринницька галузь зазнала істотних негативних змін, внаслідок чого в галузі різко скоротилося поголів'я сільськогосподарських тварин усіх видів як у господарствах приватного сектору, так і в сільськогосподарських підприємствах усіх форм власності. Скорочення поголів'я молочного скотарства призвело до зменшення сировинної бази для молокопереробних підприємств, зменшення доходів від реалізації продукції, зростання рівня безробіття сільських мешканців.

Зазначають декілька основних причин спаду розвитку галузі. Найголовніша – скорочення поголів'я молочного скотарства. Це призвело до зменшення сировинної бази для молокопереробних підприємств, зменшення доходів від реалізації продукції, зростання рівня безробіття сільських мешканців по Україні.

Отже, серед основних проблем розвитку ринку виробництва молочної продукції є, насамперед, сировинне забезпечення. Дефі-

цит молока – сировини на внутрішньому ринку спричинено низкою чинників. З кожним роком зменшується чисельність поголів'я молочних корів, по-друге, молоко-сировина значного обсягу виробляється низької якості, що спричиняє відповідно низький рівень якості кінцевої продукції.

Чисельність поголів'я корів протягом 2015–2016 рр. в Україні зменшувалася – від 3884 до 3750,3 тис. гол. [41]. У 2016 р. порівняно з 2013 р. зниження становило 3,44%. Спад відбувся за рахунок зменшення частки молока, виготовленого сільськогосподарськими підприємствами, у 7,4 рази.

За даними Державної служби статистики, протягом останніх 10 років частка молока, виробленого в господарствах населення, змінювалася мало і в 2016 р. становила 76,2%. При цьому в 2012 р. вперше за останнє десятиріччя обсяги закупівлі молока на сільськогосподарських підприємствах перевищили його кількість від господарств населення. У 2016 році частка молока, придбаного переробними підприємствами у с/г товаровиробників, становила 50,9% проти 48,3% у 2014 році. Але частка сировини, придбаної в населення, скоротилась до 39,9% з 42,6%, відповідно.

Отже, виробництво молока в обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки та розширенню експортного потенціалу національної економіки забезпечує поголів'я ВРХ. Випередження темпів скорочення поголів'я над скороченням виробництва молока пов'язано з тим, що ліквідується насамперед найменш продуктивне стадо.

Ще один важливий чинник, що формує пропозицію на ринку – продуктивність корів. Несприятливі умови для формування та розвитку продуктивності виникли внаслідок того, що ціна на молочну продукцію підвищилась в рази при зниженні купівельної спроможності населення. Через це скоротились обсяги споживання молочних товарів, що призвело до зменшення попиту молочної групи товарів і відповідно до зменшення виробництва. На зменшення виробництва молочних продуктів вплинуло не лише звуження внутрішнього продовольчого ринку, але й втрата зовнішніх ринків.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Тому утримання молочного стада стало не лише нерентабельним, але й збитковим.

Отже, збитковість утримання ВРХ, яка зумовлена ситуацією як на молочному, так і м'ясному ринках, стала основною причиною зазначеної негативної динаміки у тваринництві. Вагомими причинами існуючих негативних тенденцій у розвитку молочного скотарства для більшості сільськогосподарських підприємств України є неефективне утриманням корів з переважаючим виконанням робіт вручну, без застосування належного рівня механізації, а тим більше сучасної автоматизації. За останні десять років галузь показала коливаючий тренд. Досягнувши піку у 2014 році при виробництві майже 2 млн т молочних продуктів в наступні два роки тільки стагнувала.

Стан вітчизняного ринку виробництва молока та молочних продуктів та його тенденції характеризується помірним рівнем консолідації; динаміку обсягу виробництва подано в табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

### Обсяги виробництва молочних продуктів в Україні у 2012–2016 рр. [41]

Показник	Од. вимі- ру	2012	2013	2014	2015	2016	Відхилення 2016 до 2015 р. , %
Молоко об- роблене рідке	тис. т	912	972	1117	956,6	926,2	-3,2
Масло верш- кове	тис. т	88,6	94,3	114	100,9	101	0,01
Сир свіжий неферменто- ваний та сир кисломолоч- ний	тис. т	79	83	74,7	67	69,6	3,9
Сири жирні	тис. т	168	165	130	122,6	113,1	-7,75
Продукти ки- сломолочні	тис. т	489	522	473	426,1	420,2	-1,38

Аналізуючи таблицю 2.8 можна стверджувати, що за 2016 рік виробництво молока обробленого становило 9,3 млн. т. і зменшилося на 3,2% порівняно з 2015 роком, з сирів жирних – на 7,75%, кисломолочних продуктів – на 1,38%. Збільшилися обсяги виробництва молока і вершків сухих на 0,01%, сиру свіжого неферментованого та сиру кисломолочного – на 3,9%.

Найбільше в Україні вироблять питного молока та йогуртів – 56,8 та 25,8% у структурі за підсумками 2016 року, відповідно.

За підсумками 2016 року приріст було відмічено при виробництві кисломолочного сиру та вершкового масла. Обсяг виробництва першого склав 69,6 тис. т. , що на 3,9% більше, ніж у 2015, а другого – 101 тис. т. (+0,1%). При цьому, майже на 8% скоротилося виробництво жирних сирів – до 113,1 тис. т. На 4% скоротилися обсяги молока – 926,2 тис. т. , та на 1,4% кисломолочної продукції (йогурт, кефір, сметана) – 420,2 тис. т. У порівнянні із докризовим 2014 р. найбільше впало виробництво молока (-17,08%), твердого сиру (-13%), масла (-11,4%) та кисломолочної продукції (-11,16%). Зменшення виробництва молока пов'язано із низькою якістю молока – сировини, на рівні другого гатунку. Це не дає змоги забезпечити отримання продукції високої якості, оскільки у цих виробників відсутні умови для впровадження новітніх технологій утримання та годівлі тварин.

## **2.2. Оцінка наявного потенціалу підприємств з виробництва молочної продукції**

Результативний розвиток молокопереробних підприємств і суттєве зростання випуску молочної продукції залежить від поголів'я великої рогатої худоби, її продуктивності та рентабельності і забезпечення якості молоко- сировини.

На основі оцінки зведених статистичних даних, які характеризують результати діяльності підприємств України з виробництва молока і молочної продукції, встановлено ряд кризових тенденцій,



пов'язаних із наростаючим дефіцитом сировини, низькими якісними показниками сировини та зростанням цін на молочну продукцію при одночасному зниженні платоспроможного попиту населення, формуванням несприятливої кон'юнктури світового ринку молокопродуктів. Причому в сільськогосподарських підприємствах поголів'я скоротилося майже вдвічі. Отже, негативні тенденції скорочення поголів'я є наслідком значного підвищення витрат на утримання корів та незадовільну державну підтримку.

Скорочення поголів'я молочної худоби, незважаючи на зростаючу динаміку показника продуктивності корів, призводить до постійного зменшення обсягів виробництва молочної сировини усіма категоріями господарств до такого рівня, що не забезпечується продуктова безпека країни.

Враховуючи ситуацію у молочній галузі, Департамент продовольства Мінагрополітики спільно з фахівцями галузі та науковцями розпочали роботу щодо розвитку молочної галузі на середньостроковий період до 2022 року. За результатами зборів учасників круглого столу «Розвиток молочної галузі на період до 2022 року» передбачено створення підгруп, зокрема, з питань, пов'язаних з:

- впровадженням ідентифікації поголів'я ВРХ в господарствах населення, а також забезпечення надання ветеринарних послуг;
- розширенням внутрішнього ринку;
- маркуванням;
- кормовиробництвом та дотаціями;
- створенням умов для розвитку кооперативів.

Для знаходження чинників, якими можна управляти для досягнення мети і завдань інноваційного розвитку, пропонується спочатку виконати класифікацію і групування конкуруючих виробників за значущими параметрами; для цього потрібно встановити досяжні границі зміни чинників.

Для класифікації розглянемо перелік показників, що відображають економічні, інвестиційні, структурні, демографічні, соціа-

Діагностика потреб інноваційного потенціалу виробників молочної продукції

льні, екологічні й інноваційні аспекти діяльності суб'єктів молочної галузі:

- обсяги валового випуску молока-продукту ;
- продуктивність випуску молока-продукту;
- рентабельність випуску молока-продукту;
- рівень технічного оснащення підприємств, молочної галузі.

Для знаходження еталону цільових показників управління інноваційними процесами розвитку підприємств молочної галузі регіону розглянемо лідерів переробної галузі України у 2016-му році (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Перелік підприємств-лідерів молочної продукції України  
у 2016-му році**

№ п/п	Назва підприємства	Обсяг чистого доходу, млрд. грн	Коротка характеристика діяльності підприємства
1	2	3	4
1.	«Терра Фуд»	3,435	У компанію входять 19 підприємств, які випускають цільномолочну продукцію, сир, рослинно-вершкові суміші і вершкове масло. «Терра Фуд» є лідером в Україні з виробництва фасованого вершкового масла і рослинно-вершкової суміші.
2.	«Молочний Альянс»	3,3	Шість підприємств компанії займаються збором та обробкою молока, а також виробництвом сирів, цільно- і кисломолочної продукції. «Молочний Альянс» лідирує за обсягами продажів молока в Україні. На його частку припадає 22% цього ринку.
3.	«Danone Україна»	2,1	Підрозділ французької продовольчої групи Danone. У нашій країні компанія щорічно переробляє 150 000 т молока. Спеціалізується на виробництві йогуртів, сирків і дитячого хар-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

*Продовження табл. 2.9*

1	2	3	4
			чування. Потужності «Danone Україна» розташовані в Херсоні та Кременчуці.
4.	«Альмір»	1,986	У цей вертикально інтегрований молочний холдинг входять сім підприємств, розташованих у Полтавській області, загальною потужністю переробки понад 620 000 т молока на рік. Вони виробляють сухі молокопродукти, масло, сир, спреди, молочні консерви.
5.	«Комо»	1,78	До групи входять вісім підприємств, які виробляють цільномолочну продукцію і сир під торговою маркою «Комо». Флагман компанії – завод «Дубномолоко» – випускає близько 14 000 т твердого сиру на рік і займає майже 10% українського ринку.
6.	«Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь»	1,637	Житомирський маслозавод – лідер з виробництва морозива в Україні. У минулому році його частка на цьому ринку досягла 32,4%. Щодня компанія переробляє 300 т молока. На морозиво доводиться 68% від обсягів виробництва компанії.
7.	«Люстдорф»	1,511	«Люстдорф» спеціалізується на випуску сухого і питного молока, а також вершкового масла і молочних вершків під торговими марками «На здоров'я», «Корівка», «Селянське», «Тотоша», «Смачно шеф», «Весела Бурьонка». Всього в асортименті компанії більше 100 товарних позицій.
8.	«Milkiland Україна»	1,363	Milkiland належить шість сироробних заводів і чотири заводи з виробництва продукції з незбираного мо-

*Продовження табл. 2.9*

1	2	3	4
			лока, а також Останкінський молочний комбінат в Росії і Мазовецький сироробний завод Ostrowia в Польщі.
9.	«Вімм-Білл-Данн Україна»	1,362	В Україні компанія працює з 2000 року. З кінця 2010-го входить до складу міжнародної корпорації PepsiCo. Спеціалізується на випуску молочної продукції та дитячого харчування під торговими марками «Агуша», «Слов'яночка», «Веселий молочник», «Чудо», Imunele, «Ромол», «Смачненко».
10.	«Волошкове поле»	1,304	Компанія створена на базі Черкаського міського молокозаводу. Зараз до неї входять три підприємства. «Волошкове поле» виготовляє традиційні молочні продукти: масло, сметану, молоко, кефір, йогурти.

До цього рейтингу увійшли найбільші молокопереробні підприємства України у 2016-му році. У рейтингу зазначені окремі підприємства. Учасників рейтингу ранжирували за обсягом чистого доходу, отриманого в 2015 році.

В Україні 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. В той же час частки ринку провідних виробників не перевищують 6–9%. В цілому фактично десять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи [129].

Молочні продукти, які виробляються в Україні, все ще далекі від європейських стандартів якості. Це стосується всіх видів молочної продукції починаючи від найбільш купованих кисломолочних продуктів і закінчуючи морозивом і йогуртами. Причина незадовільної якості молочної продукції полягає в тому, що більшість під-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

приємств так і не перейшли до високотехнологічного виробництва. Наприклад, станом на 2016 рік в Україні функціонувало 266 молокопереробних заводів. Тільки третина підприємств випускають продукцію, яка відповідає вимогам Європейського союзу.

Закриття російського ринку, на який припадало близько 85% експорту молочної продукції з України, примушує вітчизняних виробників шукати нові ринки збуту. На сьогоднішній день основним імпортером вітчизняної молочної продукції є Білорусь. Господарства населення залишаються основними товаровиробниками, які формують основну пропозицію молока. Їх частка на ринку становить 76,6% [41]. Серед регіонів, де вони у 2016 році мали найбільшу питому вагу, окремо виділяються Закарпатська (98,5%), Івано-Франківська (96,9%) та Львівська (95,7%) області.

Найменшу частку (<50%) у структурі виробництва молока особисті господарства населення займають у Полтавській (47,6%) та Черкаській (48,6%), Київській (54,6%) і Харківській (57,0%) областях, де означена галузь зберегла свої позиції у сільськогосподарських підприємствах і одержала новий розвиток за рахунок проведеної в останні роки реконструкції ферм та будівництва нових сучасних тваринницьких комплексів. Ця тенденція спостерігається і в Тернопільській області (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Показники виробництва підприємствами Тернопільській області [41]

Показники		Роки					
		2005	2010	2013	2014	2015	2016
Поголів'я корів	Тис. гол	126	830	113	100	98	97
Вироблено молока	Тис. т	485	417	486	481	479	471
Середній удій молока від 1 корови	Кг	3107	3563	4287	4449	4487	4462
Якість молока	%	79,5	79,7	87,3	88,1	88,5	88,7
Сири жирні	Тис. т	5,4	6,1	4,5	4,4	4,3	4,4

За даними таблиці спостерігаємо зменшення виробництва молока у господарствах населення. Так, через низькі ціни продажу молока сільськогосподарські підприємства не отримують доходів, які б покривали витрати на його виробництво. У результаті відбувається скорочення поголів'я молочного стада, зменшення площ культурних пасовищ, зниження продуктивності праці та зростання собівартості молока. Проведений аналіз свідчить, що продуктивність корів залишається низькою, незначне ж зростання надоїв молока є не показником якісного поліпшення складу молочного поголів'я, а результатом вибракування низькопродуктивних тварин.

Для оцінювання інноваційного потенціалу молокопереробних підприємств необхідно визначити значимі показники економічної ефективності виробництва молока і молочних продуктів та складові, що їх формують. Якість продукції, витрати, екологічність виробництва залежать від інноваційного рівня його технічного та технологічного оснащення. Ці чинники в сукупності формують ціну молока і молочної продукції. Формування ринкової ціни впливає на своєчасну реалізацію молочної продукції, яка має обмежений термін зберігання і визначає рентабельність молочної галузі в цілому.

Економічний стан молокопереробних підприємств, зміна рівня та структури виробництва молока і молокопродуктів, їх споживання зумовлюють необхідність проведення детального дослідження та оцінки загроз і можливостей для організації заходів ефективного розвитку і підвищення результативності діяльності окремих підприємств українського молочногo бізнесу.

Для знаходження параметрів управління інноваційним розвитком підприємств молочної галузі в регіоні необхідно визначити дані, які характеризують наявний потенціал підприємства молочногo сектору, а також ті чинники, що обмежують розвиток та причини їх виникнення.

У процесі вироблення і прийняття інвестиційних рішень в інноваційний розвиток діяльності, що передбачає оновлення технологій і збільшення випуску продукції за рахунок модернізації виробництва,

## Управління інноваційним розвитком підприємства

існує завдання вибору з безлічі можливих варіантів  $D$ , де  $D$  – один з прийнятних варіантів рішень  $D_i$  у генеральній сукупності значень  $D_i \in D$ . Для розв'язання цього завдання за кожним варіантом ( $D_1, D_2, \dots, D_i$ ) рішень, необхідно встановити однозначні результати – корисність, які характеризують діяльність досліджуваних підприємств. Під результатом рішення розуміють оцінку, що відповідає варіанту  $D_i$  й умовам  $C_j$  і характеризує економічний ефект чи корисність рішення. Проте для оцінювання їх стратегічної значимості, щодо формування інноваційного розвитку підприємств молочної галузі потрібні еталонні значення для порівняння і знаходження тенденції.

Еталонне значення може бути отримане як середньо арифметичне по регіону або галузі в цілому. Критерії та показники, що характеризують рівень інвестиційної привабливості підприємств, які виробляють молоко і молочну продукцію щодо інноваційного розвитку їх діяльності, подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Критерії та показники рівня інвестиційної привабливості підприємств

Показники та критерії	Роль показника в оцінці	Формула розрахунку показника
Ефективність використання основних засобів $EЗ$	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$EЗ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих засобів}$
Показник витрат на одиницю ( $ВО$ )	Відображає витрати на випуск продукції	$ВО = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
Рентабельності товару ( $PT$ )	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Собівартість продукції}$
Продуктивності праці ( $ПП$ )	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспівіска чисельність робітників}$
Рентабельність продажу ( $РП$ )	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, конкурентоспроможність встановлення ціни	$РП = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Обсяг продажу}$

Оцінювання за пропонуваними показниками дасть змогу здійснити групування підприємств за рівнем конкурентоспроможності загалом, а також за тим або іншим показником, зокрема, за рівнем конкурентоспроможності (*K*).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта інноваційної привабливості організації (*KKO*), експертним шляхом встановлюють коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді комплексний коефіцієнт результативності (*KKP*) організації може бути визначений методом арифметичної суми окремих показників помножених на вагові коефіцієнти:

$$KKP = K1*ВД + K2*\Phi\P + K3*EЗ + K4*KT.$$

За 2016 р. у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області витрати на виробництво 1 ц молока складала 320 грн/ц., собівартість 1 ц молока 349,7 грн/ц., а ціна реалізації 1 ц молока 394,3 грн/ц.; у результаті чого досягнуто рентабельність продаж 14,5% [41]. Аналіз показників діяльності підприємств з виробництва молока в Тернопільській області (таблиця 2.12) дає підстави стверджувати про необхідність розвитку молочного скотарства на інноваційній основі шляхом реконструкції існуючих ферм, організації великого товарного виробництва, придбання тварин молочного напрямку з високою продуктивністю, зміцнення кормової бази, що забезпечить зростання заробітної плати, збільшення робочих місць. Постає необхідність застосовувати високопродуктивну техніку, зокрема сучасні доїльні установки, системи роздачі кормів і прибирання гною, створювати інтегровані формування сільськогосподарських підприємств і мережі перероблення і реалізації молочної продукції. Встановлено, що 71% молока-сировини надходить від господарств населення. У багатьох випадках таке молоко надходить неохолодженим, з підвищеною кислотністю, забруднене, розбавлене. Низька якість молока-сировини, яке постається на молокопереробні підприємства негативно відображається на цінах і, відповідно, на ефективності діяльності.



**Динаміка діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
(тис. грн.)**

Показники	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг випуску продукції	481003	575403	645310	681147	748512
Вартість основних засобів	91478	116616	127054	132015	140215
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	5,2581	4,9342	5,079	5,1596	5,3383
Операційні витрати	459889	540426	618137	645781	710456
Показник витрат на одиницю (В О)	0,9561	0,9392	0,9579	0,9480	0,9491
Прибуток	17864	19622	25058	31047	38056
Собівартість продукції	395975	467533	496419	546419	597584
Рентабельності товару (РТ)%	4,5114	4,1969	5,0478	5,6819	6,3683
Середньоспискова чисельність працівників	1421	1437	1489	1496	1491
Продуктивність праці (ПП)	338,5	400,42	433,38	455,31	502,02
Обсяг продаж	520560	641668	742258	812245	874562
Рентабельність продаж (РП)	3,4317	3,058	3,3759	3,8224	4,3514

Важливим ціноутворюючим фактором підвищення собівартості виробництва молочних продуктів є відсутність повної (глибокої) переробки молока-сировини на переробних заводах. На підвищення цін на молочні продукти впливають: підвищення вартості переробки молока-сировини низької якості, низький рівень використання потужностей вітчизняними молокопереробними підприємствами через скорочення кількості молока, що надходить на промислову переробку, а також фізичне та моральне зношення основних засобів молокопереробних підприємств галузі перевищує 50% та їх високі енерговитрати.

Низька якість молока-сировини, яке постачається на молокопереробні підприємства негативно відображається на цінах і, відповідно, на ефективності діяльності.

Важливим ціноутворюючим фактором підвищення собівартості виробництва молочних продуктів є відсутність повної (глибокої) переробки молока-сировини на переробних заводах. На підвищення цін на молочні продукти впливають: підвищення вартості переробки молока-сировини низької якості, низький рівень використання потужностей вітчизняними молокопереробними підприємствами через скорочення кількості молока, що надходить на промислову переробку, а також фізичне та моральне зношення основних засобів молокопереробних підприємств галузі перевищує 50% та їх високі енерговитрати.

Порівняльна ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена у табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

**Порівняльна ефективність діяльності  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Тернопільської області**

Показники	Фактично за 2016 р.	Прогноз на 2019 р.	Прогноз (+,-) до фактичного показника	
	Сума	Сума	Сума	у %
Обсяг випуску продукції	748512	1708406	959894	128,24
Вартість основних засобів	140215	674657	534442	381,16
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	5,3383	5,702	0,3637	6,813
Операційні витрати	710456	1720472	1010016	142,16
Показник витрат на одиницю (В О)	0,9491	0,9938	0,0447	4,71
Прибуток	38056	61352	23296	61,21
Собівартість продукції	597584	1235536	637952	106,76
Рентабельності товару (РТ)%	6,3683	6,6459	0,2776	4,36
Середньоспискова чисельність працівників	1491	1649	158	10,60
Продуктивність праці (ПП)	502,02	1035,04	533,02	106,18
Обсяг продаж	874562	1817108	942546	107,77

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Таким чином, виходячи із прогностичних розрахунків на 2019 р, проведених на основі середньорічних темпів приросту показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто зауважити, що найбільшим чином зросте вартість основних засобів (на 534442 тис. грн. або 381,16%), що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства. Відповідним чином, більш аніж на 100%, зростуть операційні витрати (142,16%), прибуток підприємства (61,21%), собівартість продукції (106,76%), продуктивність праці працюючих (106,18%), обсяг продажів продукції (107,77%).

Ряд підприємств, як правило, невеликих, значну частину знежиреного молока, сироватки та склотини використовують нерационально – повертають постачальникам на відгодівлю тварин за низькими цінами. З іншого боку, нерациональна технологія збільшує витрати підприємств, і як наслідок, підвищуються ціни та знижується рентабельність діяльності. Показники діяльності малих підприємств з виробництва молочної продукції (за даними їх звітності) подано в таблицях 2.14–2.17.

*Таблиця 2.14*

### Динаміка діяльності ТзОВ «Бучач сирзавод»

Показники	Роки			
	2013	2014	2015	2016
Обсяг випуску	21739	22987	24471	26211
Вартість основних засобів	3773	3641	3758	3968
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	5,762	6,313	6,512	6,611
Операційні витрати	21088	23618	24045	25310
Показник витрат на одиницю (ВО)	0,9701	1,027	0,9826	0,9656
Прибуток	-231	70	89	97
Собівартість продукції	20152	21301	22198	24578
Рентабельності товару (РТ)	-1,146	0,328	0,400	0,395
Середньоспискова чисельність працівників	154	139	142	145
Продуктивність праці (ПП)	14116	16537	17233,10	18076,56

*Таблиця 2.15*

**Динаміка діяльності ПП «Чортків сир»**

Показники	Роки			
	2013	2014	2015	2016
Обсяг випуску	14520	3047	3005	2995
Вартість основних засобів	3803	3048	2998	2886
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	3,818	0,9997	0,9977	0,9636
Операційні витрати	13277	2903	2786	2699
Показник витрат на одиницю (ВО)	0,9144	0,9527	0,9271	0,9012
Прибуток	1243	144	140	138
Собівартість продукції	12207	2486	2564	2511
Рентабельності товару (РТ)	10,183	5,7924	5,4602	5,4958
Середньоспівискова чисельність працівників	177	15	15	15
Продуктивність праці (ПП)	82,034	203,13	20033,33	19966,67

*Таблиця 2.16*

**Динаміка діяльності ПАТ «Борщівський сирзавод»**

Показники	Роки			
	2013	2014	2015	2016
Обсяг випуску молока	54670	74992	76548	79687
Вартість основних засобів	2408	1968	2111	2145
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	22,703	38,106	36,261	37,150
Операційні витрати	56378	68688	70897	71568
Показник витрат на одиницю (ВО)	1,0312	0,9159	0,9261	0,8981
Прибуток	3930	8424	9879	10520
Собівартість продукції	46939	56712	65897	71268
Рентабельності товару (РТ)	8,3726	14,854	14,9916	14,7612
Середньоспівискова чисельність працівників	195	191	201	205
Продуктивність праці (ПП)	280,36	392,63	38083,58	38871,71

Таблиця 2.17

Показники діяльності ПП «Альма-Віта»

Показники	Роки			
	2013	2014	2015	2016
Обсяг випуску	92253	88256	90547	92685
Вартість основних засобів	16248	24075	23687	25579
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	5,6778	3,6659	3,823	3,623
Операційні витрати	72594	77631	79852	80156
Показник витрат на одиницю (ВО)	0,7869	0,8796	0,8819	0,8648
Прибуток	7378	7296	7456	7512
Собівартість продукції	80882	72897	75891	77654
Рентабельності товару (РТ)	9,1219	10,009	9,8246	9,6738
Середньоспискова чисельність працівників	430	507	511	529
Продуктивність праці (ПП)	214,54	174,07	17719,57	17520,79

На основі показників (таблиці 2.14–2.17) формують базу даних для встановлення статистики виробничої діяльності молокопереробних підприємств Тернопільщини, таблиця 2.18.

Аналіз за допомогою *виробничої функції* –  $y$ , яка характеризує обсяг виробництва на основі даних  $x_1$  – основні засоби виробництва, (тис. грн.) та  $x_2$  – фонд робочого часу, тис. год., дає змогу встановити тенденції розвитку в залежності від його напрямку.

Таблиця 2.18

Узагальнені показники статистики виробничої діяльності підприємств Тернопільщини

	Продуктивність праці одного працівника за рік	Фондовіддача
Середнє	102,3	1,26
Медіана	103,7	1,24
Стандартне відхилення	6,4	0,21
Дисперсія вибірки	52,3	0,03
Мінімум	91,5	1,16
Максимум	111,8	1,59
Коефіцієнт варіації	4,89%	13,9%

Аналіз чутливості результативності і ефективності виробництва наслідок зміни показників, які формують виробничу функцію подано в таблиці 2.19.

*Таблиця 2.19*

**Аналіз чутливості результативності і ефективності виробництва наслідок зміни показників**

	Основні засоби	Фонд робочого часу	Показники результативності
1	Фіксовані	Змінні 1%	Збільшує на 0,91%.
2	Змінні 1%	Змінні 1%	Збільшує на 1,21%.
3	Змінні 1%	Фіксовані	Збільшує на 0,26%.

З таблиці можна зробити висновок, що збільшення фонду робочого часу має значніший вплив на обсяги продукції (0,91), ніж збільшення обсягів основних засобів (0,26).

При виробленні стратегії інноваційного розвитку потрібно також враховувати особливості технології виробництва молочних продуктів та формування витрат (сезонність, неповна обробка молока-сировини, низький рівень завантаженості виробничих потужностей, поганий стан виробничої бази тощо) суттєво збільшують собівартість виробництва продукції та призводять до надмірного підвищення цін на молочні продукти. Тому в Україні виникає необхідність пошуку інноваційної стратегії оновлення виробничої бази, застосування енергозберігаючих технологій, котрі б дозволяли підвищити рівень переробки молока-сировини та оптимізувати діяльність більшості молокопереробних підприємств для зменшення впливу сезонних коливань.

Отже, технологія переробки молока, потребує впровадження інноваційних заходів для повної (глибокої) його промислової переробки.

Показники діяльності малих підприємств з виробництва молочної продукції (за даними їх звітності) подано у табл 2.20

**Середні значення показників діяльності  
молокопереробних підприємств Тернопільської області  
протягом 2013–2016 рр. \***

Показники	ПрАТ Терно- пільсь- кий мо- локоза- вод	ПП «Аль- ма- Віта»	ТзОВ Буча- цький сирза- вод	ПАТ Бор- щів- ський сирза- вод	ПП «Чорт- ків сир»	Серед- ні зна- чення по під- прим- ствах
Фондоозброє- ність, тис. грн. (вартість осно- вних засобів на 1 працівника)	87,19	44,99	26,13	10,91	154,24	64,69
Обсяг випуску продукції, грн. :						
на 100 грн. опе- раційних ви- трат	105,43	107,45	101,44	106,37	108,29	107,8
на середню кі- лькість праців. протягом року	447,78	185,26	164,91	360,64	171,3	265,98
Прибуток (збиток), грн:						
на 100 грн. вар- тості основних засобів	21,8	34,14	0,15	387,42	11,72	91,046
на 100 грн. опе- раційних ви- трат	4,46	9,57	-0,01	11,97	6,12	6,422
на середню кі- лькість праців- ників протягом року	19,19	15,09	0,07	41,18	8,79	16,864
Рентабельність продукції, %	5,32	9,66	-0,005	13,24	6,73	6,989

Таким чином, як видно із розрахункової таблиці 2.20, найкращими показниками ефективності діяльності в середньому за період 2013–2016 рр. володіє ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПП «Альма-Віта» та ПП «Чортків сир» та ПАТ «Борщівський сирзавод», що зумовлено відносно більшим обсягом випуску продукції та вартості активів.

Також вартою уваги є ситуація із прибутковістю діяльності переробних підприємств Тернопільської області. Зокрема, через збитковість діяльності ТзОВ «Бучацький сирзавод» протягом аналізованого періоду, середні показники маси прибутку є від'ємними, що є негативним явищем у діяльності підприємства, що вплинуло на розрахунок середніх показників, зменшивши їх. Загалом, відслідковується позитивна тенденція до покращення показників ефективності діяльності досліджуваних молокопереробних підприємств впродовж 2013 – 2016 рр. Впровадження інноваційної технології молока дасть змогу знизити собівартість виробництва молочних продуктів і відповідно їх ціни, підвищить рентабельність молокопереробних підприємств.

Найбільш рентабельним є виробництво дієтичної продукції. Середня рентабельність виробництва рідкого молока складає 1–5%; рентабельність виробництва сирків та сиркової маси – 30–40%, кефіру – 12%, йогурту – 20% [41]. Потрібно також знизити сезонні коливання обсягів виробництва молока-сировини. Це позитивно вплине на діяльність молокопереробних підприємств, підвищить їх рентабельність, сприятиме зниженню споживчих цін на молочні продукти, збільшить їх обсяги споживання населенням України та їх експорт до інших країн.

Молочна промисловість України є однією з провідних галузей сільськогосподарського промислового комплексу. У період з 2005 по 2016 рік частка дрібних підприємств в галузі зменшилась з 60 до 35%. У той же час частки ринку провідних виробників не перевищують 7–10%. Усього десять підприємств охоплюють більшу частину ринку молокопродуктів, а меншу цього ринку розподіляють між собою 266 інших дрібних виробників. Серед них найбі-



льшими є «Терра Фуд», «Молочний Альянс», «Danone Україна», «Альмір», «Комо», «Житомирський маслозавод», «Люстдорф», «Milkiland Україна», «Вімм-Білль-Данн Україна», «Волошкове поле».

На сьогодні на українському ринку молока та молочних продуктів значна частка належить таким компаніям, як Юнімілк Україна, Милкиленд-Україна та Вімм-Білль-Данн Україна [41]. Діяльність більшості підприємств молочної галузі спрямовані на інтеграцію та співпрацю. Поява іноземних компаній на вітчизняному ринку коштуватиме їм дуже дорого, тому що існує багато бар'єрів для виходу на український ринок. Тому альтернативний варіант, за яким і діють вітчизняні та зарубіжні компанії – це певна інтеграція та співпраця. Співпраця спрямована на спільні інвестиції, що дозволить значно збільшити виробництво молока.

Отже, тенденції розвитку підприємств молочної галузі напряму пов'язані з вартістю кредитних ресурсів та інвестиціями. Сьогодні на ринку молочної продукції спостерігається активізація процесів консолідації активів, злиття, що сприяє зростанню ступеня концентрації: у кінці 2013 року відбулась інтеграція активів «Юнімілк» в структуру «Данон». Перший Київський молочний завод, «Молдом», «Іскра», «Реверс» заявляє про намір продати Європейському банку реконструкції та розвитку 25% своїх акцій. На відміну від існуючих об'єднань за територіальним принципом, які виробляли весь асортимент молочної продукції, нові об'єднання формують на принципі спеціалізації одного виду молокопродукції. Водночас у зв'язку з непомірними податками на початку 2011 року акціонери великого виробника молочних продуктів «Молочник» («Укрпродукт Груп», ТМ «Наш молочник», «Народний продукт», «Ваш молочник») її ліквідувати.

Отже, нові спеціалізовані виробники молочної продукції є конкурентоспроможними і, відповідно, мають більший потенціал для інноваційного розвитку. Незадоволений попит на ринку молока і молочної продукції відкриває підприємствам можливості для індивідуального позиціонування й забезпечення конкурентоспро-

можності, тому що конкуренція не дає змоги молокопереробним підприємствам бути успішним на всіх сегментах ринку молока та молокопродуктів. При цьому слід враховувати рівень диверсифікації й фінансові можливості залежно від регіону і співпраці з партнерами та можливості нарощення випуску сировини.

У результаті виконаного аналізу можна констатувати, що ринок молочного скотарства і відповідно молока та виробництва молочних продуктів має ряд проблем. Серед основних проблем можна виділити такі:

- дефіцит молока-сировини внаслідок зменшення поголів'я ВРХ;
- більшість домогосподарств виробляють молоко-сировину низької якості;
- низький рівень технологічного оснащення молокозаводів;
- фальсифікація готової продукції.

Оцінюючи наслідки існуючих проблем можна зробити висновок, що низька якість сировини зумовлює додаткові витрати: подвійну пастеризацію, охолодження й очищення на спеціалізованому обладнанні, що призводить до непродуктивного збільшення енергетичних і трудових затрат, а також до підвищення вартості її переробки. На підвищення ціни на молочні продукти впливає також низький рівень використання потужностей вітчизняними молокопереробними підприємствами (від 25 до 35% залежно від виду продукції) через скорочення кількості молока, що надходить на промислову переробку. Крім того, на підвищення собівартості виробництва молочних продуктів впливають і такі чинники:

- неповна (неглибока) переробка молока-сировини;
- фізичне та моральне зношення основних засобів підприємств молокопереробної промисловості, яке перевищує 50%.

Такими чином, є необхідність інноваційного удосконалення технології переробки молока, спрямованої на повну його промислову переробку, що дасть змогу:

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- збільшити частку виготовлення молочної продукції, що приведе до зниження собівартості виробництва обсягу молока -сировини;
- підвищити якість молочних продуктів;
- зменшити витрати на перероблення молока -сировини;
- відповідно підвищити рентабельність діяльності молокопереробних підприємств.

Значний негативний вплив має також зменшення сільського населення, за 2016 року чисельність якого зменшилась на 89,6 тис. осіб; відповідно відбулося скорочення поголів'я в господарствах населення [41].

Станом на 1 січня 2016 року чисельність господарств населення, які утримували худобу та птицю, становила 2,684 млн. одиниць. [41]. Проте в цілому український сектор виробництва молока і молочних продуктів сьогодні має достатній потенціал та резерви виробничих потужностей і залишається привабливою для іноземних інвесторів. Цей сектор нараховує найбільшу кількість масштабних проектів за участю іноземного капіталу серед усіх секторів виробництва харчової продукції.

Значна кількість внутрішніх факторів, що визначають процеси розвитку, є складними через слабо формалізований взаємозв'язок між ними, відсутність деяких даних офіційних джерел інформації, високий ступінь впливу факторів зовнішнього середовища й складність прогнозування їхньої кореляції з тенденціями тренду. Далі необхідно проаналізувати, як можна вплинути на зміни шляхом зниження дієвості стримуючих сил або шляхом збільшення дієвості рушійних сил, щоб досягнути інноваційної мети. При цьому збільшення дієвості рушійних або зниження дієвості стримуючих сил можуть збільшити або знизити дієвість інших чинників або навіть створити нові.

### **2.3. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції**

Економіка у світових масштабах є замкнутою системою, тому з її розвитком міра ймовірності існування стану національної економіки може або залишатися незмінною, або зростати. Розвиток економіки підпорядкований і здійснюється на засадах низки законів природи, які є незаперечні і обов'язково спрацьовують.

Зокрема, з другого закону термодинаміки слідує, що світова економіка може розвиватися за умови, коли міри ймовірностей усіх національних економік, які утворюють світову економічну систему, вирівняні між собою. Отже, розвиток світової економічної системи відбувається таким чином, щоб її підсистеми (національні економіки) ставали подібними, тобто повинні також розвиватися. При цьому складові елементи підсистем національних економік – суб'єкти господарювання змушені бути активними учасниками цього процесу.

Розвиток кожного підприємства чітко індивідуальний, а отже, кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів і можливостей, які безпосередньо впливають і впливатимуть в подальшому на конкурентоспроможність підприємств. Тому формування стратегії розвитку виробництва інноваційної продукції, які б уможлилювали не лише утримати ринкову позицію, а й максимізувати конкурентні переваги суб'єктів господарювання потребує обґрунтованого наукового підходу.

На основі виконаного аналізу й оцінки чинників, які визначають стан наявного ринку молочних продуктів України, тенденції та перспективи його розвитку визначено завдання стратегічного розвитку:

- розроблення та впровадження заходів удосконалення роботи з розширенням існуючої і створенням нової сировинної зони;

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- ефективного використання природного й економічного потенціалів кожного регіону;
- впровадження інновацій на підприємствах агропромислового комплексу для нарощування обсягів виробництва;
- створення умов максимально рівномірного (протягом сезону) завантаження виробничих потужностей молокопереробної промисловості;
- обґрунтування напрямів державної політики щодо регулювання ринку молока і інвестиційної підтримки стратегії інноваційного розвитку підприємств молочної галузі.

Упровадження інноваційного розвитку в діяльність молокопереробних підприємств в Україні дасть змогу:

- підвищити продуктивність виробництва і якість молока - продукту;
- збільшити закупівельні ціни на молоко;
- збільшити обсяги продажу молока вищого гатунку;
- збільшити робочі місця і зростання доходів;
- підвищити рентабельність підприємств молочної галузі.

Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємств на споживача буде сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємств з виробництва продуктів харчування, зокрема молочної продукції в умовах розширення ринків. При цьому головним завданням є зменшення трудомісткості молочного скотарства та забезпечення молокопереробних підприємств якісною сировиною, цілеспрямованого управління підвищенням продуктивності виробництва та розвитку виробництва інноваційної молочної продукції.

Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної, зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту. Визначення цілеспрямування

стратегічного інноваційного розвитку на виконання конкретних завдань підприємства повинне відбуватися з усвідомлення керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

Виходячи з цього, стратегія розглядає інноваційну діяльність і необхідні заходи щодо її розвитку з позицій наступних основних пріоритетів:

- адаптація інноваційної системи України до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності;
- -переорієнтація системи продукування інновацій на ринковий попит і споживача;
- створення привабливих умов для творців інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва.

При цьому організаційно-управлінські інновації можуть виступати джерелом інших видів інноваційних змін, оскільки рішення про інноваційну діяльність приймається саме на управлінському рівні. Для розроблення заходів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств молочної галузі потребує комплексного аналізу всіх його ланок з врахуванням потреб споживачів і оточуючого середовища. Зокрема аналізу і оцінки індивідуальних можливостей підприємств, які безпосередньо впливають на формування стратегії інноваційного розвитку та його конкурентоспроможність.

Для того, щоб стабільно реалізовувати якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами, потрібна адаптація до чинників зовнішнього середовища, щоб координувати свою діяльність відповідно до його тенденцій.

Список ключових факторів, що потребують аналізу, можна звести до ресурсної складової як індивідуальної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які надають унікальності та оригінальності обраній стратегії.

На основі інноваційних цілей формується інноваційна стратегія портфеля проектів. При цьому стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкла-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

день і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг та їх просування на ринку. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх ринкових результатів через інноваційний процес.

В основі розробки інноваційної стратегії виробництва молочної продукції мають бути наступні положення:

- орієнтація на майбутнє і на постійні зміни ринкового середовища;
- застосування нових методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів;
- залучення нових матеріальних ресурсів, широке використання інтелектуального потенціалу;
- диверсифікація виробництва і збуту, адаптовані до змін ринкових умов.

Відносно внутрішнього середовища стратегії поділяються на кілька великих груп інноваційних спеціальних стратегій:

- продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління).

Сутність розроблення концепції інноваційної стратегії полягає у визначенні інноваційної цілі, яку може реалізувати підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. На основі інноваційної цілі формується інноваційна стратегія підприємства. З метою планування інноваційних процесів стратегії інновацій доцільно розглядати спільно з ринковою діяльністю. При цьому стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг та їх просування на ринку. Отже, інновація є провідною в стратегічному управ-

лінні розвитком для досягнення майбутніх ринкових результатів підвищення конкурентноспроможності підприємств.

За змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. Запорукою ефективності інноваційної стратегії повинно бути максимальне скорочення строків розроблення заходів, впровадження нововведень, використання певних принципів організації роботи – паралельного та інтегрального вирішення інноваційних завдань. Ці принципи повинні забезпечувати усталені, формалізовані і стандартизовані заходи розроблення стратегії інноваційно-виробничої діяльності, системно охоплювати середовище суб'єкта господарювання:

- стратегічно оцінювати стартовий потенціал і вимірні показники в майбутньому;
- обґрунтовувати конкретні інноваційні розробки, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами;
- проводити трансформацію суб'єкта господарювання із стану «як є» в стан «як повинно бути».

Для формування стратегії інноваційного розвитку використовують різноманітні методи і моделі, що спираються на теорію і практику позитивних результатів впровадження стратегічних заходів для розв'язання подібних проблемних завдань. Для обґрунтування якнайкращого очікуваного результату від впровадження заходів стратегії інноваційного розвитку розробляють альтернативні варіанти розв'язання проблемних завдань.

Поле можливих варіантів вибору стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання щодо впровадження нових інструментів активізації управлінської діяльності включає:

- модернізацію підприємств для підтримання його конкурентноспроможності;
- оновлення традиційного асортименту продукції;
- виробництво інноваційної продукції,
- впровадження інноваційних методів в операційну діяльність, розвиток персоналу, маркетинг і логістику з метою



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

максимального задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Критеріями ефективності впровадження інноваційних заходів є індикатори, за допомогою яких визначають приріст економічного результату відносно витрат. При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності – створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Наукові основи управління інноваційним розвитком базуються на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності економічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління для досягнення поставленої мети.

Стратегія інноваційного розвитку залежить від напрямків діяльності, що відкриваються перед підприємством, виходячи, насамперед, із зовнішніх умов, у яких воно функціонує, ринкових можливостей і особливостей самого підприємства. Основні засади інноваційного розвитку – це сукупність конкурентних якостей: організація виробництва, дизайн продукту, спрямованість маркетингу, канали збуту і надання послуг. У результаті цього споживач отримує новий продукт з більш привабливим співвідношенням між споживчою цінністю і ринковою ціною. Зasadничою основою інноваційного розвитку повинні стати обов'язкові вимоги до цільових програм щодо формування стратегії, згідно з якими досягаються конкретні цілі, чітко визначені шляхи їх досягнення, необхідні ресурси, визначена відповідальність конкретних осіб за виконання передбачених програмних завдань. Підвищення ефективності виробництва, розширення частки ринку, збільшення прибутку можуть бути цілями, однак основною метою є забезпечення умов тривалого виживання підприємств і стійкого сегменту на ринку. При цьому потрібна більш гнучка і дешевша організація процесу виробництва та відповідна технологія. Стратегії, спрямовані на підвищення інноваційної цінності продукції та на її здешевлення, як правило, виключають одна одну.

Джерелами для формування ідей інноваційного розвитку є результати аналізу тенденцій розвитку соціально-економічних процесів, які відбуваються у суспільстві під дією факторів НТП; рівень знань; діяльність конкурентів; потреби і запити споживачів (як існуючі, так і потенційні); компетенції фахівців структурних підрозділів маркетингу, виробничих, торгових і збутових. Таким чином, можна констатувати, що вплив факторів на ситезування структури інноваційної стратегії підприємства полягає у формуванні системи обмежень, які корегують множину можливих інноваційних цілей підприємства, а формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує дослідження не тільки внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства, але й аналізу очікуваних зовнішніх змін, що дасть змогу окреслити горизонт можливих нових ринків і відповідно уточнити стратегії інноваційного розвитку молокопереробних підприємств.

Виходячи з мети і завдань її досягнення в Україні потрібна не загальна абстрактна стратегія, а конкретні директивно-індикативні стратегічні заходи інноваційного розвитку з врахуванням ринкових можливостей та джерел фінансування їх впровадження. Для цього розроблена структура стратегії, спрямованої на формування комплексу інноваційних процесів розвитку підприємства за визначених обмежень та наявних ресурсів, яка уможливило об'єктивно обрати саме той тип інноваційного розвитку, який забезпечить стаке зростання діяльності підприємства та стійку тенденцію підвищення рівня базових техніко-економічних показників (рис 2.4.).

Головною умовою успішного впровадження інноваційної стратегії на підприємстві має бути проведення в короткий термін структурних і функціональних змін у системі управління, які сприятимуть розширенню можливостей реалізовувати конкурентоспроможну інноваційну продукцію, послуги, задовольняючи якісно зростаючі потреби економіки країни та особистого споживання населення.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Дослідження факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства				
Зовнішні фактори впливу	Формування системи обмежень, які корегують:			Інноваційна діяльність підприємства
	напрями інноваційного розвитку підприємства			
	модель розвитку діяльності підприємства			
	Інвестиції	<b>Мета і завдання інноваційної стратегії</b>	Результати	
	Ресурси		Ефективність	
	Методи та засоби вибору типу інноваційної стратегії.			
	Стратегічні процеси на підприємстві			
	Планування інноваційних перетворень на підприємстві.			
	Множина інноваційних заходів на підприємстві			
	Дослідження факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства			

**Рис. 2.4. Структура стратегії інноваційного розвитку діяльності підприємства**

Таким чином, можна констатувати, що вплив факторів на синтезування структури інноваційної стратегії підприємства полягає у формуванні системи обмежень, які корегують множину можливих інноваційних цілей підприємства, а формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує дослідження не тільки внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства, але й аналізу очікуваних зовнішніх змін, що дасть змогу окреслити горизонт можливих нових ринків і, відповідно, уточнення стратегії інноваційного розвитку молокопереробних підприємств.

Поряд із вищезазначеним встановлено, що реалізація стратегії інноваційного розвитку, як правило, передбачає досягнення таких основних результатів:

- зменшення залежності внутрішнього сегменту ринку підприємства від імпортних закупівель необхідної населенню продукції;

- підвищення конкурентоспроможності, покращення платіжного балансу, збільшення валютних надходжень до бюджету підприємства та регіону, в якому воно розташовано;
- забезпечення стабільних надходжень податкових коштів від підприємств до місцевого бюджету, забезпечення заробітною платою працівників та їх більший рівень зайнятості людей.

Таким чином, розвиток суб'єктів господарювання, що базується на інноваційних рішеннях, сприятиме поліпшенню ефективності використання ресурсів, а це спричинить підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя людей, захист навколишнього середовища.

Нарощування потенціалу підприємств України, за рахунок інновацій потрібне для знаходження своєї частки на конкурентних ринках розвинених країн, розширення своєї присутності. Для того щоб виробникам України зайняти належне місце в світовій ринковій системі, необхідно забезпечити:

- створення ефективної базової інфраструктури в агропродовольчому секторі економіки;
- розроблення національної стратегії контролю в галузі харчових продуктів;
- гармонізацію із світовими вимогами законодавчої і нормативно-правової бази в сфері харчових продуктів;
- налагодження дієвої служби контролю за якістю і безпекою харчових продуктів;
- забезпечення сучасними приладами контролю та вимірювання;
- функціонування лабораторій контролю за харчовими продуктами;
- участь у міжнародних організаціях, які розробляють світові стандарти;
- створення системи забезпечення якості і безпеки харчових продуктів промисловості на засадах HACCP та у відповідності з ISO 22000:2005[28].

Україна повинна інтегруватись до таких міжнародних структур, як WHO (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) та FAO (Всесвітня організація охорони здоров'я). Зокрема FAO надає пріоритетного значення програмам і заходам, пов'язаним з якістю, безпечністю харчових продуктів та із захистом споживачів [161], а WHO взяла на себе контроль за неухильним дотриманням принципу забезпечення безпеки харчових продуктів як суттєвого елементу та невід'ємної складової будь-якої програми суспільної охорони здоров'я, а Україна як член світових організацій у сфері виробництва харчових продуктів свої дії по забезпеченню їх якості та безпеки має узгоджувати з вимогами, які висувають ці структури [162]. Дотримання певних стандартів та санітарних норм в глобалізованому світі виходять за межі відносин між країнами-експортерами та країнами-імпортерами, вони мають не тільки національне, але й транснаціональне значення. Удосконалення стандартів управління безпекою харчових продуктів постійно розвиваються, зокрема в США було розроблено систему управління безпекою харчових продуктів, шляхом аналізу небезпеки в критичних контрольних точках (НАССР). Ця система включає принципи і виважені кроки технології впровадження і є обов'язковою щодо узгодження національних законодавств та стандартів у цій сфері. На сьогодні діє і запроваджується перший міжнародний стандарт ISO 22000:2005 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги для будь-якої організації в харчовому ланцюзі». Крім того, залишаються актуальним цілий ряд проблем, що не уможливають реалізацію принципів «від ферми до столу» або «від поля до прилавка», які ефективно знижують ризики за рахунок попередження потрапляння небезпечних речовин в продукцію на всьому ланцюзі її виробництва. На практиці реалізація цього підходу ускладнюється через об'єктивні і суб'єктивні причини:

- відставання у часі, різниці в практиці та технологіях виробництва;

- регулювання і контроль за новітніми технологіями і виробництвом нових харчових продуктів;
- нездатність недостатньо економічно розвинених країн-імпортерів, які не мають необхідних коштів для перевірки безпеки імпортованого продовольства, здійснювати всередині своєї країни заходи регулювання і контролю безпеки імпортованого продовольства, оскільки фінансування, яке виділяється державою на ці цілі, використовується переважним чином на контроль якості продовольчих товарів власного експорту, чого вимагають країни, в які ці товари експортуються;
- експортні стандарти розвинених країн значно нижчі, ніж стандарти внутрішнього споживання, як, наприклад, в країнах Європейського співтовариства.

Як бачимо, зазначені проблеми безпосередньо стосуються й України через неможливість для багатьох підприємств харчової промисловості, зокрема, її молочної галузі, забезпечити контроль від «поля до прилавку» та особливості сировинного забезпечення (тобто, навіть за наявності коштів для здійснення такого контролю він є технічно неможливим в умовах існуючої організації сировинних зон переробних підприємств).

## **РОЗДІЛ 3**

# **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **3.1. Концептуальний підхід до побудови стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємств**

Лібералізація ринку та політика ЄС зумовлюють принципові зміни функціонування підприємств на основі інновацій. Інноваційний шлях розвитку пов'язаний з розв'язанням багатьох завдань, що створює високий ступінь ринкової невизначеності і, відповідно, різко збільшує можливість припуститися помилки в оцінках альтернативних варіантів розвитку на базі інновацій. Ціна ж можливої помилки інноваційного розвитку є високою, оскільки потребує значних початкових інвестиційних витрат, які зростають на наступних етапах просування інноваційних продуктів на ринок.

Вивчення наукових джерел дало можливість встановити, що значний внесок у дослідження інноваційного розвитку суб'єктів господарювання належить Й. Шумпетеру, який вважав, що інновація є головним джерелом або рушієм стійкого розвитку. Проте в наукових розробках квантифікація спільності поняття «інновацій-

ний розвиток» не спостерігається, а рушійні важелі визначено де-що різнопланово і надто узагальнено:

- складова загальносвітового науково-технічного прогресу – макроекономічний підхід;
- механізм реалізації внутрішнього потенціалу підприємства;
- сукупність дій щодо впровадження нововведень.

Таку розмитість поняття «інноваційний розвиток» можна пояснити різноманітністю формулювання поняття «розвиток», який часто ототожнюють з прогресом або його формами, еволюцією, економічним зростанням, а поняття «інноваційний розвиток», розглядають як екзогенні або ендогенні чинники розвитку підприємства. Проте, як відомо, екстенсивний напрям розвитку відрізняється від інтенсивного низкою показників, а інноваційний розвиток відрізняється від них принципово – нововведеннями. При цьому потребує уточнення суть поняття «інновації» в контексті розвитку діяльності суб'єктів господарювання шляхом впровадження нововведень, тому серед спеціалістів та науковців відсутня єдина думка щодо визначення поняття «інновації», яке найчастіше розуміють як :

- процес (Б. Твісс, Б. Санто, та інші);
- систему (Н. Лапін, Й. Шумпетер);
- результат (А. Левінсон, Ф. Гурвіч);
- зміну (Л. Водачек, Ю. Яковець).

Зокрема, П. Друкер вважає, що інновація – це особливий інструмент, який дозволяє підприємцю використовувати зміни та перетворювати їх у нові можливості, наприклад, для відкриття нового бізнесу або надання нової послуги [40].

В українському законодавстві інноваціями називають новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Спираючись на подані вище трактування змісту поняття «інновація» констатуємо, що інновації – інструмент для створення



нових стратегічних можливостей для підприємства в ринковій економіці.

Огляд тенденцій інноваційного розвитку в Україні показує, що кількість підприємств, що впроваджують інновації, зменшується з кожним роком і становить зараз 12–14%, що менше в 3–4 рази, ніж в інноваційно розвинених економіках, а наукоємність промислового виробництва знаходиться на рівні 0,3%, що менше від світового рівня [111].

Таке становище зумовлено як браком коштів, так і відсутністю в останні роки дійової державної системи стимулювання інноваційної діяльності, початки якої були поступово скасовані щорічними в останні 5 років поправками до відповідних бюджетних та інших законів. Проте низький рівень наукоємності вітчизняного виробництва визначається не тільки дефіцитом грошей або браком стимулів і пільг. Фундаментальне значення має структура економіки. В українській економіці домінують низькотехнологічні галузі виробництва, які природно відносяться до малонаукоємних галузей: добувна і паливна – 0,8–1%; харчова, легка промисловість, агропромисловість – 1,2% [111].

При цьому в галузях економіки і в окремих підприємствах не набули поширення програми інноваційного розвитку. Найбільш інформативну оцінку стану інноваційного розвитку України в розрізі ключових факторів, що його визначають, отримано на основі використання індикаторів Європейського інноваційного тابلота (ЄІТ), які включають п'ять груп індикаторів: «рушійні сили інновацій», «створення нових знань», «інновації та підприємництво», «індикатори застосування інновацій», «інтелектуальна власність» [152].

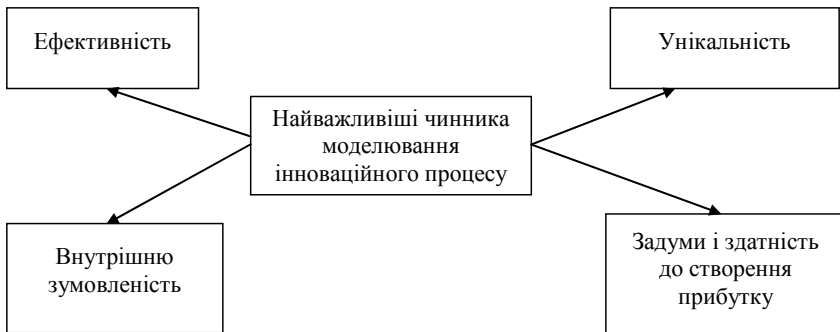
За ЄІТ Україна знаходиться в останній за рівнем інновативності четвертій групі – «країни, що рухаються навздогін» зі значенням індексу 0,23. Цю групу складають: Угорщина – 0,24, Росія – 0,23, Україна – 0,23, Латвія – 0,22, Польща – 0,21, Хорватія, Греція – 0,20, Болгарія – 0,19, Румунія – 0,16, а у порівнянні з іншими країнами ЄС відставання України становить: від «країн-лідерів» –

у три рази (Швеція – 0,68), від «країн-послідовників» – два рази (Великобританія – 0,48), від країн «помірні інноватори» – 1,6 рази (Норвегія – 0,35), отже ранжування країн на основі цього комплексного індикатора інноваційного розвитку має цінність в тому плані, що цей показник визначає, наскільки економічне зростання країни базується на інноваціях [152].

Зазначена інформація допомагає стверджувати, що сходження України сходинками інноваційного розвитку вимагатиме науково методичного обґрунтування стратегічних підходів інноваційного розвитку, зокрема підприємств агропромислового комплексу при підтримці держави і уряду.

Для цілеспрямування напряму формування стратегії розвитку діяльності які відкривають нові можливості на ринку є потреба встановлення інноваційної концепції ведення бізнесу. Для кожного виду бізнесу концепція формування інноваційного розвитку буде відрізнятися і, відповідно, мати значні відмінності для аграрного бізнесу, зокрема виробництва молока і молокопродуктів. Бажаючи використати інноваційну концепцію для революційних змін, необхідно впроваджувати систему заходів, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Для оцінки і вибору прийняттого варіанту інноваційного розвитку потрібні адекватні методи стратегічного аналізу. Для ухвалення стратегічних інноваційних рішень, використання моделей користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів. При цьому використання моделювання інноваційного розвитку підприємств уможливує уточнення обґрунтування і вироблення концепції стратегії інноваційного розвитку.

Значення моделей підприємств у контексті інноваційності досліджував Г. Хамел. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів економіки, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджувані нові технології. Г. Хамел запропонував структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами (рис. 3.1.) :



**Рис. 3.1. Структура моделі із чотирма найважливішими чинниками [140]**

Кожен названий елемент такої моделі складається з докладних компонентів; отже, лише їхній аналіз, а також вирішення багатьох пов'язаних з ними питань уможливує уточнення вироблення концепції стратегії інноваційного розвитку.

Система пов'язаних заходів використання інновацій у стратегії підприємства на засадах інноваційної концепції бізнесу (business concept innovation) схематично подана на рис. 3.2.

У структурі відображено систему стосунків з ринком споживачів, постачальників, а також з коаліціонерами і партнерами. При цьому чотири найважливіші його елементи, тобто базова стратегія, стратегічні активи, зв'язок і стосунки з споживачами, цінності мережі взаємопов'язані, створюючи три «інформаційні мости», що наведені в логічній послідовності нижче.

1. Базова стратегія → конфігурація дій → стратегічні заходи.
2. Зв'язок і стосунки з споживачами → унікальність інноваційного продукту → ринок споживачів.
3. Стратегічні засоби → границі діяльності підприємства → цінність.

При цьому цінність виступає мірою досягнення цілі стратегії інновації.

		Вигоди для споживачів	Конфігурація дій	Границі організації	
		↓	↓	↓	↓
<b>Зв'язок і стосунки з споживачами</b>	→	<b>Базова стратегія</b>	Стратегічні Заходи	<b>Ринок споживачів</b>	
Інформація і знання споживачів		Місія, бізнес-цілі	Основні компетенції	Постачальники	
Залучення утримання споживачів		Продукт	Стратегічні активи	Партнери	
Динаміка стосунків споживачів		Обсяг ринку	Виробничі процеси	Інвестори	
Структура цін		Підстава виділення	Персонал	Коаліціонери	
<b>Ефективність</b>		<b>Унікальність інноваційного продукту</b>	Внутрішня єдність	<b>Цінність інноваційного продукту</b>	

**Рис. 3.2. Елементи системи стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу**

Підставою впровадження стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції побудови моделі, а, отже, вибору її елементів, а також функціональних зв'язків, є інноваційні процеси створення потенційно більшого рівня прибутку. Чотири чинники, які визначають потенціальний рівень прибутку [6]:

- середовище і засоби до створення прибутку;
- унікальність технології продукту;
- внутрішню зумовленість (культуру);
- системну ефективність виробництва і продукту.

На нашу думку, поєднання цих чинників в інноваційну організацію, на основі ринково орієнтованих процесів та з відповідними інноваційними заходами менеджменту є істотними і визначальними

ми щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку. Головною метою інноваційного суб'єкта ринкового середовища є поєднання інтересів інвесторів та споживачів на основі створення багатства і задоволення нових потреб споживачів, які в цілому формують цінність. У досягненні результативності і ефективності функціонування суб'єкта ринкового середовища вирішальними є інноваційні зв'язки.

З точки зору ринкової оцінки важливим є виділення двох моделей інновацій. Приростові (incremental) моделі інновації спрямовані на удосконалення продуктів і технологій, які вводяться найчастіше систематично, уможливаючи поступове підтримування, а також лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

Радикальні (radical) моделі інновації створюють не тільки нові технології і продукти, але також нові концепції бізнесу. Їхній стрибкоподібний, загалом революційний характер забезпечує часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції. В цілому, як приростові, так і радикальні моделі інновації впливають на три важливі сфери, що є вирішальні для умов конкуренції і конкурентоспроможності [11]:

- економіка і сектори, що її утворюють;
- підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності;
- продукти і процеси.

При цьому радикальні моделі інновації створюють нові сектори економіки. Створюють їх як підприємства нової економіки, так і інші сектори, що застосовують, наприклад, біотехнології чи нанотехнології. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усієї економіки, посилюючи в ній роль і частку підприємств, які спираються на знання.

У сфері підприємств і їхньої бізнес-діяльності приростові моделі інновації пов'язують з удосконаленнями організації, наприклад, reengineering або TQM, а у сфері продуктів і процесів вони їх покращують і модифікують. Радикальні моделі інновації створюють нові бізнес-концепції, які значно більше, ніж нові технології, змінюють систему конкуренції, часто руйнуючи встановлений

стан речей. Радикальні моделі інновації викликають зміни конфігурації процесів, створюють нові продукти і процеси [8].

*Таблиця 3.1*

**Сфери впливу інновацій залежно від їх виду**

Сфери впливу інновацій	Види інновацій	
	Приростові інновації	Радикальні інновації
Економіка Сектори економіки	Стосунки між підприємствами	Нові інноваційні структури секторів економіки
Бізнес процеси підприємств	Удосконалення процесів	Нові бізнес процеси
Продукти	Модифіковані продукти	Нові продукти

На наш погляд, найбільш прийнятною є модель стратегії інновації, яку запропонував Облуй К. Це «... поєднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації шляхом побудови ланцюга вартості, що уможливує ефективну результативність, а також відновлення засобів і вмінь» [68]. У своїх міркуваннях автор акцентує потребу поєднання прийнятої стратегії фірми з її операційною діяльністю, яка зумовлює її результативність. Одночасно помічає загрози, що виникають з конкурентного оточення, які пов'язані з імітованістю ефективних бізнес-моделей. Нівеляція цих загроз вимагає безперервного удосконалення стратегічної моделі, яке можна визначити як « рух вперед».

Інструментом їхнього удосконалення є часткові і переломні інновації. Часткові інновації – це такі зміни в існуючій моделі, які виражаються створенням конкурентної переваги. Вона може стосуватися, наприклад, якості продуктів, мережі дистрибуції, досліджень і розвитку, контактів з клієнтами або процесів виробництва. Впровадження переломних інновацій – це друга дорога « руху вперед». Вона полягає у такому новаторському формуванні ланцюга вартості, щоб виникла інновація, яка започатковує на ринку хвилю творчої деструкції, що призводить до створення зовсім нової моделі бізнесу. Ланцюг вартості, якщо продовжити думку К. Облуя, – це правила, які пов'язують засоби, людей і витрати. Різномірні правила становлять підставу формування різних ланцюгів

вартості. Кожен з них вимагає і генерує інші ключові компетенції, уможливорює інший тип переваги, проте має і недоліки [68].

Імператив динамічної інтерпретації моделі бізнесу, охарактеризований інноваційною орієнтацією, становить важливу методичну і практичну перевагу концепції К. Облуя, А. Афуа і Ч. Туччі в стратегічній моделі, підкреслюють значення «чинника зміни» як одного з тих, що вагомо впливають на ефективність підприємства. Цей чинник ідентифікується з такими інноваціями, які мають переломний характер. При цьому переломні інновації посередньо, але значущо впливають на ефективність підприємства.

Новаторський підхід щодо створення стратегії, що ґрунтується на інноваціях, запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн. Їхню концепцію називають стратегією блакитного океану (на відміну від попередніх концепцій конкуренції, названих загально «стратегією червоного океану», спираючи її на інновацію цінності).

Стратегія «блакитного океану» включає шість принципів, які діють як обмеження (нейтралізація) на окремі чинники ризику. Назвемо чотири принципи, які пов'язані з формулюванням стратегії [151]:

- реконструкція границь ринку означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи ризик пошуків;
- концентрація при побудові стратегії на широкому баченні, а не на абсолютних показниках, що дає змогу оволодіти ризиком планування;
- вихід за межі наявного попиту, залучення цілком нових споживачів, що мінімізує ризик масштабу;
- збереження відповідної послідовності елементів, які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності.

Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів: перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, а другий через застосування відповідної мотиваційної сис-

теми робить меншим ризик управління, пов'язаний з поведінкою і позиціями людей у процесі нововведень.

Якщо запропоноване В. Хан Кімом і Р. Мабоурном твердження, що впровадження стратегії блакитного океану робить неістотною конкуренцію, є контроверсійним, то подання інноваційності як найважливішого чинника, що формує цінність для споживача, а через неї і підприємства, варто розуміти як стратегічний імператив розвитку сучасних організацій. Названі автори подали принципи, інструменти, а також схеми дій, які уможливають побудову, а також використання нового ринкового простору. На їхню думку, це простір вільний від конкуренції. Такий простір може створити тільки вся система дій, що веде до стрибкоподібного приросту вартості як для клієнта, так і для підприємства, яка концентрується на пошуку нового ринкового простору перехоплюючи у ньому попит. А отже, не створює конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, абстрагує від аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, а також від відповідної теорії побудови конкурентної стратегії. Це уможлиблюється завдяки таким інноваціям, які дають змогу знизити витрати на продукт при одночасному підвищенні їхньої цінності для споживачів.

Отже, можна стверджувати, що конкуренція і пошук нового попиту викликає необхідність переорієнтації підприємств на основні моделі бізнесу, які спираються на інновації, особливо радикальні. Саме ж використання інновацій в побудові нових моделей бізнесу є вирішальними для їхньої стійкості, успішної діяльності та ефективності. Тобто, модель є настільки стійкішою, наскільки радикальними є інновації.



### **3.2. Моделі управління впровадженням портфеля інноваційного проекту розвитку підприємства**

Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств може бути реалізовано лише шляхом виконання окремих взаємопов'язаних заходів протягом визначеного періоду, що пов'язано із часовою затримкою виконання операційних дій. Отже, виникає завдання стратегічного управління ланцюгом заходів виконання портфеля інноваційних проектів з визначеними показниками і термінами їх досягнення та відповідно методами регулювання використання ресурсів і моніторингу кожного кроку досягнення цілі.

Зasadничою основою впровадження інноваційного розвитку повинні стати чітко визначені етапи його досягнення та визначені необхідні ресурси для виконання передбачених завдань. Оскільки ми розглядаємо економічну, а отже ринкову модель, то вся інноваційна продукція виробляється з метою бути реалізованою за механізмами ринкових транзакцій.

У конкурентному середовищі необхідно шукати нові тенденції та закономірності, загрози та переваги від зростаючої взаємозалежності між усіма учасниками інноваційного процесу розвитку. З цією метою необхідні дослідження, які дадуть змогу «визначати різницю між новою парадигмою управління інноваціями і просто розширеними активними міжнародними стосунками, що інтенсифікуються». Надто часто аргументи на користь другого явища використовуються для обґрунтування першого. За декількома достойними винятками заповзяті захисники інновацій не здатні пояснити цю різницю чи установити, яке свідчення буде вирішальним у визначенні стратегічних змін в бік глобальної економіки. Основні засади інноваційного розвитку за допомогою системи економічних інструментів у відповідності з цілями управління показує, що це сукупність конкурентних якостей – організація виробництва, дизайн продукту, спрямованість маркетингу, канали збу-

ту і надання послуг. У результаті споживач отримує новий продукт з більш привабливим співвідношенням між споживчою цінністю і ринковою ціною. Для цього необхідно розробити модель управління інноваційним розвитком підприємств.

Дослідження методів аналізу в процесі моделювання, прийняття інвестиційного рішення в умовах мінливого економічного середовища, яке характерно для сучасної ситуації на інвестиційному ринку України, показує, що інноваційний процес розглядається з різних позицій та з різним ступенем деталізації :

- по-перше, як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності та маркетингу;
- по-друге, як етапи життєвого циклу нововведення і інновації від виникнення ідеї до її розроблення та поширення;
- по-третє, як процес інвестування і фінансування розроблення та поширення нового виду продукту чи послуги.

Інноваційна діяльність у більшості реальних випадків є стохастичною за своєю природою, оскільки піддається випадковим впливам ззовні і, як правило, містить елементи невизначеності результативності і ефективності її процесів та при взаємодії між компонентами оточення, отже, характеризується невизначеністю та значними ризиками.

Управління впровадженням портфелем інноваційних проектів розвитку підприємства залежить від значної кількості показників, які динамічно змінюються по кожному проекту портфеля при взаємодії з оточенням, отже, очевидно, є складним. Ця складність, насамперед, пов'язана з різноманіттю можливих результатів оцінювання значної кількості показників при прийнятті управлінських рішень за умов відсутності наперед встановлених нормативів або стандартів через унікальність інноваційних заходів розвитку підприємств. До таких основних показників, за результатами яких приймають вагомі стратегічні рішення, відносять:

- оцінку можливостей кожного інноваційного проекту стратегічного портфеля;

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- вибір відповідно привабливого проекту в портфель з врахуванням очікуваного ринкового ефекту інноваційного продукту проекту;
- встановлення взаємозв'язків між існуючими проектами і їх пріоритетів у портфелі;
- критерії ефективного розподілу обмежених ресурсів портфеля;
- визначення критичних факторів успіху інноваційного портфеля та економічних перспектив життєвого циклу інноваційного продукту проекту.

Вплив динамічних змін спричиняють ризики. При цьому алгоритм управління інноваційним проектом портфеля не є лінійним ланцюгом прийняття рішень, а варіативним залежно від стану виконання окремого проекту і усього портфеля. При цьому втрачається спостереженість і керованість портфелем проектів. Розв'язання проблемних завдань управління інноваційним проектом портфеля можна удосконалити шляхом моделювання. Використати засоби комп'ютерного моделювання, які традиційно використовуються при дослідженні і проектуванні складних систем, для моделювання окремих процесів (або у цілому) поки що неможливо через відсутність відповідного формального подання процесів інноваційного розвитку, а самі процеси функціонування здебільшого знаходяться під впливом випадкових чинників.

Тому необхідним є розроблення і використання комплексу моделей, що дасть змогу при динамічних змінах управляти ефективним використанням фінансових коштів, потужностей і обладнання підприємства в межах портфеля, витрат ресурсів (людських, матеріальних, технічних) окремих проектів, а також раціонально перерозподілити ресурси, використати тимчасово вільні, залучити позикові гроші і тим самим утримувати ризики в допустимих межах портфеля.

Планування як процес розробки комплексу заходів, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей, потребує швидкого оцінювання і врахування різних варіантів ефектив-

ного використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією. Звідси випливає необхідність поєднання планування з контролем з метою постійного коригування показників щодо досягнення цілі стратегій інновацій.

На усіх етапах управління стратегічним процесом інноваційного розвитку первинним і визначальним є інвестиційний процес, тому моделі інвестиційно-фінансового стану портфеля проектів є найбільш популярними як при відборі і визначення пріоритетів проектів у портфель, так і в процесі виконання портфеля та оцінювання ефективності результатів від впровадження інноваційних заходів розвитку підприємства. Очікувані фінансові результати проектів або економічна цінність визначається для ранжирування проектів один проти одного, щоб вибрати проекти у портфель.

На етапі моніторингу та контролю впровадження стратегічного портфеля також необхідно виконувати аналіз та оцінку фінансових показників вартості виконаних робіт стратегічного портфеля проектів, який передбачає розрахунок ряду коефіцієнтів:

- коефіцієнт виконання бюджету проекту ( $K_{вбп}$ ), розраховується як відношення фактичних витрат до планового обсягу :

$$K_{вбп} = V_{ф} / V_{п}, \quad (3.1)$$

де  $V_{п}$  – плановий обсяг проектних робіт в рамках стратегічного портфелю;

$V_{ф}$  – фактичні витрати на реалізацію проектів портфелю на поточну дату.

- коефіцієнт виконання графіку проектів портфелю ( $K_{вгпн}$ ), розраховується як відношення освоєного обсягу до бюджетної вартості портфелю:

$$K_{вгпн} = O_{опн} / B_{пн} \quad (3.2)$$

де  $O_{опн}$  – освоєний обсяг портфелю,

$B_{пн}$  – бюджетна вартість планових робіт проектів портфелю на поточну дату.

- Оцінка прогнозної вартості проекту ( $B_{м}$ ), розраховується як:

$$V_m = V_{pn} - P_k \quad (3.3)$$

де  $V_{pn}$  – планова вартість портфелю проектів;

$P_k$  – залишкові кошти по проектах портфелю з дати контролю до дати завершення.

➤ Прогнозне відхилення вартості  $P_{вв}$  портфелю:

$$P_{вв} = V_{pn} - V_c \quad (3.4)$$

де  $V_{pn}$  – планова вартість портфелю;

$V_c$  – сумарні витрати по бюджету портфелю.

На основі цього аналізу і оцінювання формується стратегічний підхід, а саме виділення ресурсів і кінцевий варіант портфеля проектів та визначаються строки початку та закінчення проектів і портфеля в цілому. При цьому процес планування є ітераційним до досягнення бажаних результатів. При цьому моделювання дає змогу прискорити прийняття проектних управлінських рішень; отримати близькі до оптимальних рішення в умовах значного скорочення часових, фінансових та інших матеріальних ресурсів; застосувати інструментальні засоби комп'ютерного моделювання для автоматизації процесів супроводження управління інноваційними проектами.

На практиці використовують стандартні програмні додатки, які дають змогу моделювати процеси планування проектів і оцінювання вартості, які успішно використовують на етапі попереднього планування. Проте практика здебільшого ставить задачу узагальнення стандартних моделей для процесів управління інноваціями з врахуванням випадкових явищ у цілеспрямованих виробничих системах. Переважна більшість відомих робіт присвячена моделям окремих часткових ситуацій щодо інноваційного розвитку. Зокрема, у відомих моделях імовірно значення грошових потоків щодо діяльності інноваційних суб'єктів господарювання з врахуванням умов ринку знаходить неповне відображення.

Отже, методиці і моделям визначення грошових потоків інноваційного розвитку з врахуванням динаміки відводиться мало уваги. При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результативність здійснення інноваційної діяльності –

формування грошового потоку для фінансування створення нових продуктів, технологій і засобів, що впливають на розвиток.

Первинним завданням управління інноваційним розвитком є прогнозування фінансового стану, аналіз і оцінювання підтримки ліквідності і запланованої рентабельності. Такий стан організації можливо досягти і підтримувати в сучасних швидко перемінних умовах України шляхом визначення динаміки грошових потоків і прогнозування його зміни внаслідок впливу чинників зовнішнього ринкового і внутрішнього середовища.

Динаміка грошових потоків при управлінні інноваційним процесом залежить від витрат підприємства за спожиті ресурси, які переробляють у кінцевий продукт. Взаємодія цих елементів системи – діловий процес, який відбувається протягом певного часу. Початкові дані визначаються сумою інвестицій, тривалості виробничого циклу і часу необхідного для реалізації результату діяльності на ринку. Найбільш складним моментом у процесі моделювання є кількісне відображення факторів впливу і розрахунку даних для випадків здійснення інвестицій з урахуванням ринкових показників.

Звичайно, моделі обмежено відображають дійсність не тільки через дефіцит даних і недосконалість теорій, але, насамперед, через велику розмаїтість явищ і зв'язків у реальному житті. Багато дослідників бачать у цьому істотний недолік і привід для критики. Крім того, є підстави припускати, що структура багатьох економічних моделей неадекватна поставленим задачам інновацій. Визначити взаємозв'язок між складними інноваційними причинно-наслідковими перемінами є актуальним завданням, розв'язання якого пропонується наступним чином.

Для моделювання операційної діяльності, відповідно до перебігу часу, виробничий процес природніше розглядати як дискретний (адже на практиці впровадження інноваційних заходів складається з послідовних стадій або етапів). При цьому розвиток підприємства зростає за рахунок нового обладнання і нових технологій, зростають постійні витрати, але зменшуються змінні витрати

за рахунок ефективних інновацій. Фіксація і відображення показників розвитку діяльності підприємства відбувається, як правило, стрибками від однієї дати (місяця, кварталу або року) до другої. Стрибокподібно також здійснюється фінансування інноваційного розвитку і окремими частинами надходять платежі від реалізованої продукції. Такі значення параметрів процесу в певні проміжки часу називають дискретними.

Пропонується імітаційна модель, в якій формалізацію економічних процесів описують динамічними змінами відносно до різних (дискретних) моментів часу. При цьому побудова моделі повинна відповідати таким концептуальним положенням.

По-перше, принципу однозначності, тобто наявності єдиної цільової функції (прибутку). Якщо задано ряд завдань, то їх потрібно об'єднати в цільовий показник шляхом певної комбінації цільових показників окремих завдань.

По-друге, необхідно встановити розбиття стратегічного плану впровадження інноваційного процесу на сукупність взаємопов'язаних дискретних дій. Така схематична експозиція інноваційного процесу у вигляді дискретної сходинкової діаграми спростить та унаочнить подальший аналіз впливу інвестицій на інноваційний розвиток виробництва.

По-третє, потрібно мати обґрунтовану схему фінансування інвестицій щодо інноваційного розвитку. Для гармонійного інноваційного розвитку фінансування доцільно здійснювати рівномірними частками по кожному етапу, що надає ряд таких переваг:

- спрощується розроблення інвестиційного та оперативного планів інноваційного розвитку;
- здійснюється розрахунок потреби в інвестиційних коштах на кожен етап реалізації інноваційного проекту;
- зменшуються конфлікти, які виникають при нестачі ресурсів.

Для попередньої аналітичної оцінки потреби в інвестиційних коштах на фінансування інноваційного проекту розвитку виробництва у стаціонарному випадку зручно скористатися властивостями

арифметичної прогресії. Якщо вважати, що перший член арифметичної прогресії ( $a$ ) дорівнює початковій сумі інвестиції, а різницю прогресії  $d$  рівною інвестованим коштам на кожному етапі ( $n_i$ ), то загальна сума інвестицій може бути розрахована як сума  $S_n$  перших  $n$  членів арифметичної прогресії:

$$S_n = (a + a_n) n / 2, \quad (3.5)$$

де:  $a_n = a + (n - 1) d$  –  $n$ -ий член арифметичної прогресії в інноваційному проекті з  $n$  етапів. На останньому етапі інноваційного проекту повністю завершується оновлення основних засобів і технологій, які забезпечують виробництво нової продукції.

Однак практична реалізація проекту інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників. Тому важливою складовою успішного поточного управління своєчасними результативними проектними діями є прогнозування руху грошових потоків. Для прогнозування динаміки грошових потоків у процесі управління інноваційним проектом розвитку необхідно розглянути витрати підприємства, що споживає ресурси, переробляючи їх у кінцевий продукт. Результат діяльності реалізується на ринку. Взаємодія цих елементів системи – діловий процес, який відбувається протягом певного часу, і залежить від початкових інвестицій, тривалості виробничого циклу і часу, необхідного для реалізації результату діяльності на ринку.

Відомі моделі і методи оцінювання грошового потоку інвестиційно-інноваційного процесу побудовані на даних бухгалтерського обліку і не можуть відображати актуальних даних їх динаміки, отже, не придатні для прийняття оперативних рішень. При їхньому одержанні необхідна прогнозна інформація, грошового потоку від доходу протягом операційного періоду.

Для досягнення мети прогнозування в даній роботі завдання полягає в тому, щоб, маючи малий відрізок функціональної залежності досліджуваного процесу продовжити його за межі цього відрізка, опираючись на деякі апріорні дані про висхідні процеси виробничої системи, тому обираємо метод що базується на межі інтервалу спостереження.



Для побудови моделі виробничо-ринкової системи будемо враховувати три рівні її функціонування, що виражаються через грошовий потік інвестицій, товарно-матеріальних запасів і виробництва та доходів від реалізації продукції. Для прогнозування значення грошового потоку в дискретні моменти часу з врахуванням зовнішніх надходжень через зворотній зв'язок вибираємо структурну схему моделі інноваційного розвитку, в якій вхідні інвестиційні впливи і результат виробничого процесу в дискретні моменти часу виражено сумою коштів, який, як правило, відрізняється від очікуваного випадковим чином, тому приймаємо, що грошовий потік є випадковим процесом. Задачу визначення найімовірніших значень випадкового процесу в будь-який момент часу називають оцінюванням. Існує декілька методів розв'язання цієї задачі.

У запропонованій моделі задача оцінювання грошового потоку інноваційного розвитку вирішується шляхом знаходження авторегресивного рухомого середнього значення грошового потоку в дискретні моменти часу [125]. Пропонується імітаційна модель для визначення грошових потоків в дискретні моменти часу, яку подано на рисунку 3.3. При цьому грошовий потік розглядається як випадковий процес, а початкові умови визначають через суму інвестування. Така модель поєднує комбінацію двох підсистем прямої і рекурсивної дії, що дає можливість враховувати вплив інвестицій і доходу на сукупний грошовий потік.

Процес оцінювання фактичних значень динаміки грошового потоку моделюється як вихід дискретної виробничої системи із зворотними зв'язками через ринкові процеси продажі–купівлі.

У запропонованій моделі затримки 1, 2 імітують тривалість інвестиційного процесу, а 4, 5 затримки часу, щодо реалізації продукції. Зв'язок між інвестованими коштами на вході системи і результатом на виході визначається рішенням лінійного різницевого рівняння.

Лінійне різницеве рівняння  $N$ -го порядку з постійними коефіцієнтами, пов'язує вхідні дискретні дані  $V[n]$  із вихідним  $Y[n]$ , наступним чином:

$$Y(nT) = \sum_{\mu=1}^p a_{\mu} Y(nT - T_i) + \sum_{\mu=1}^q b_{\mu} V(nT - T_i) + Am(nT) - Bt(nT) \quad (3.6)$$

де  $V(nt)$  – вхідна величина грошового потоку (інвестиції);

$Am(nT)$  – амортизаційні відрахування;

$Bt(nT)$  – податкові та інші відрахування;

$Y(nt)$  – результат – сумарний грошовий потік;

$a_i, b_i$  – коефіцієнти, що характеризують структуру системи,

при цьому сума  $b_i \leq 1$ , а  $a_i = -m \Leftrightarrow +m$  значення  $m$  визначаються інтерпретацією показників реального процесу організації.

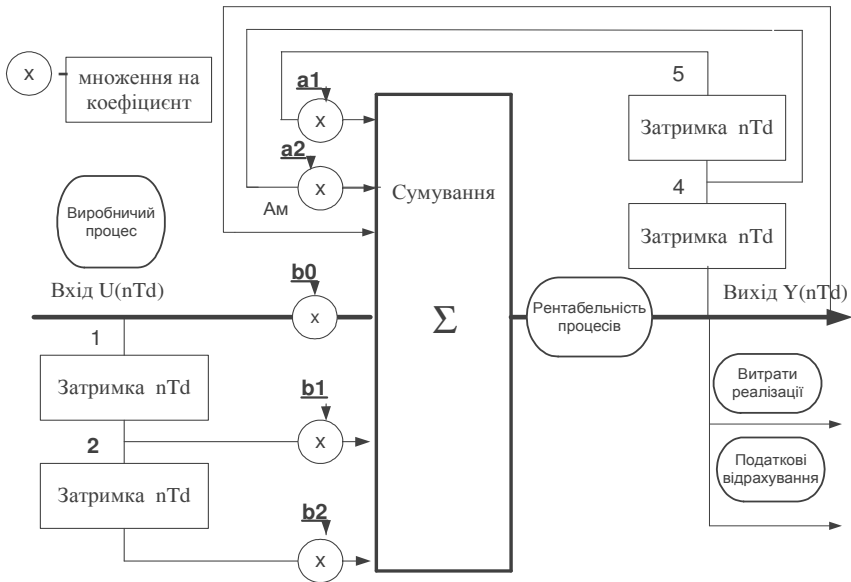


Рис. 3.3. Імітаційна модель визначення грошових потоків в дискретні моменти часу

Управління інноваційним розвитком на основі такої моделі можна досліджувати задаючи вхідний вплив  $V(nt)$  (суму початкових інвестицій) і оцінюючи результуючий грошовий потік  $Y(nt)$ .

Запропоновану модель узгоджено із стратегією впровадження заходів поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства на засадах нових рішень для ефективного трансферу технологій та функцій менеджменту інновацій відповідно до умов України, яка, на відміну від існуючих, враховує можливості діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації конвєсра дискретних дій, які орієнтовані на ринок з різним цільовим сегментом споживачів.

Пропонована методика визначення динаміки грошового потоку шляхом оцінюванням його значення в дискретні моменти часу на основі імітаційної моделі забезпечує оперативне ймовірне прогнозування грошових потоків для стратегічного і тактичного планування проектом інноваційного розвитку. Модель уможлиблює імітувати інноваційну діяльність підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основна перевага такої моделі в тому, що вона надає можливість оцінити наслідки одноразового інвестиційного впливу на операційний процес в довгому періоді.

Таким чином, виробничий процес зі зміною рівня інноваційного розвитку переходить з одного рівноважного стану до іншого, але вже більш ефективного, що підтверджує імітаційна модель зростання динаміки грошового потоку. Як видно з моделі, у підсумку рівень інноваційного розвитку виробництва визначається лише налаштованістю менеджменту підприємства, а також усіх працюючих для зменшення витрат та зростання доходу з його подальшим інвестуванням у розвиток.

Для прийняття позитивного рішення при відборі альтернативних проектів у портфель необхідна модель достовірної оцінки ефективності інвестицій інноваційного проекту. Ефективність результату інноваційного проекту оцінюють величиною отримання додаткового прибутку від інвестованих коштів. Відомо, що прибуток визначають як різницю між доходами і витратами разом з податками. Поняття « додаткового прибутку » припускає наявність додаткових доходів і додаткових витрат, які виникнуть у зв'язку з реалізацією інноваційного проекту.

Якщо з визначенням додаткових обсягів реалізації інноваційної продукції отриманої після впровадження інноваційного проекту все очевидно, то з визначенням додаткових витрат на реалізацію проекту виникають похибки розрахунку витрат, пов'язаних з реалізацією проекту, які ототожнюють з собівартістю продукції. Оцінка прибутковості окремих видів інноваційної продукції базується на розрахунку собівартості. Проте при розрахунку інноваційних проектів (особливо тих, які впроваджуються на підприємстві, що діє) використання собівартості одиниці продукції може привести до спотворення показників комерційної привабливості проекту і ухвалення помилкових рішень.

Собівартість нової продукції, створеної після випуску, складається з витрат, що вже існували, так і тих, що виникли у зв'язку з реалізацією проекту, тому неможливо визначити фінансові результати, які приносить проект підприємству, та відповідно коректно оцінити його ефективність. Наприклад, створена в результаті інноваційного проекту нова технологічна лінія розмістилась на існуючих площах і «створила» незначний приріст витрат на освітлення виробничого приміщення, споживання води та ремонт нового устаткування. Витрати на опалювання приміщення, утримання інших загальногосподарських будівель, амортизація обладнання, що функціонували до проекту, і споруд не змінилися. Дещо зросло витрати на ремонт устаткування інших приміщень, задіяних при виробництві нового продукту (внаслідок того, що їх завантаження зросло). Отже, при оцінці прибутковості інноваційного проекту і розрахунку показників його ефективності повинні розглядатися тільки додаткові витрати (так само як і додаткові доходи) проекту.

При цьому для оцінки ефективності інноваційного проекту модернізації якого-небудь з цехів (ділянок виробничого процесу) розглядаються зміни витрат виключно даного цеху (ділянки виробничого процесу), але слід враховувати, що додатковий прибуток виникає не у конкретного цеху або ділянки, але у підприємства в цілому.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Пропонується метод оцінки ефективності шляхом розрахунку і співставлення приросту доходу від одиниці продукції та приросту витрат на проект. При розрахунку витрат, пов'язаних з реалізацією проекту, необхідно виділити витрати, які змінюватимуться у зв'язку з реалізацією проекту (поелементно змінні, постійні).

Суть розрахунків пропонованого методу подано в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

### Розрахунок приросту собівартості одиниці продукції з врахуванням витрат проекту

Фінансові результати	До впровадження проекту	З врахуванням проекту	«Чисті» результати проекту
Загальний виторг		Виторг 2	Приріст виторгу =
	Виторг 1		Виторг 2 – Виторг 1
Змінні та постійні витрати підприємства	Поточні змінні витрати 1		
	Постійні витрати 1		
		Нові змінні витрати 2	Додаткові витрати проекту нові змінні 2 плюс нові постійні 2
		Нові постійні витрати 2	
Підсумок змінних та постійних витрат підприємства			Сума поточних та додаткових витрат проекту

Отже, для оцінки ефективності інноваційних проектів, що реалізуються на підприємстві, що діє, необхідно оцінювати прирости витрат (і доходів), пов'язаних з реалізацією проекту. При оцінці приросту змінних витрат використання собівартості одиниці продукції виправдане (такий розрахунок аналогічний розрахункам через норму витрати ресурсу і його ціну). Зміну постійних витрат необхідно оцінювати по кожному елементу витрат в абсолютних величинах за певний період часу.

Проекти, які спричиняють зниження витрат оцінюються аналогічним чином: розглядаються скорочення і (або) прирости витрат, пов'язані з реалізацією проекту (приросту доходів в такого роду проектах може не спостерігатися). Скорочення витрат «створюватиме» додатковий прибуток підприємства, що окупає вкладені кошти.

Наприклад, підприємство, що розглядає проект зниження витрат (будівництво власної енегроощадливої котельні), одночасно планує збільшити поточні витрати на рекламу своєї продукції. При оцінці ефективності проекту будівництва котельні зростання витрат на рекламу продукції не повинне розглядатися, оскільки він ніяк не пов'язаний з інвестуванням коштів на зведення котельні. Тобто зростання витрат на рекламу продукції не повинне впливати на показники ефективності проекту будівництва котельні. Зростання витрат на рекламу повинне враховуватися в грошових потоках підприємства при оцінці фінансової спроможності покриття витрат на реалізацію проекту.

При цьому отримані результати можуть мати різні знаки: плюс – збільшення витрат, мінус – зниження витрат, 0 – немає зміни витрат. При розгляді зміни витрат, пов'язаних з інноваційним проектом, потрібно їх аналізувати всьому підприємству.

Однією із причин відсутності результативного інноваційного процесу на усіх рівнях функціонування є відсутність системної методологічної бази для оцінки реального стану справ фінансування інноваційного проекту. Тому є потреба розробки й удосконалювання моделі та методів управління інвестиційно-фінансовим забезпеченням проекту.

Впровадження технологій управління інноваційним проектом ставить завдання вибору та застосування сучасного методичного інструментарію для прийняття та реалізації управлінських рішень з питань інвестицій і фінансування інноваційного проекту. Зокрема, розроблення алгоритмів інтелектуальної підтримки, прийняття рішень і оптимізація процесів управління з використанням сучасних економіко-математичних методів і моделей відбувається од-

ночасно із розробленням моделі фінансування проектно-інноваційної діяльності, що дає змогу адекватно планувати дії та реалізовувати алгоритм прогнозування грошового потоку фінансування проекту.

У процесі управління проектами, цілеспрямованих на реалізацію алгоритму стратегічного інноваційного розвитку, призводить до суттєвих змін як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в його зовнішньому оточенні. Відбувається перехід системи – підприємство на більш високий якісний рівень свого розвитку шляхом «інноваційного стрибка», що обумовлює забезпечення системності діяльності та її динамічність; вибір стратегії та тактики досягнення проміжних та кінцевих цілей фази діяльності, а також досягнення етапної мети (віхи); впровадження проектно-інноваційної діяльності.

Для управління інноваційною діяльністю із забезпеченням мінімізації термінів планування і ефективного управління інноваційними проектами в умовах обмеженості ресурсів необхідно розробити інструментальні засоби комп'ютерного моделювання, що підтримують технології прийняття проектних рішень на основі евристичних оптимізаційних алгоритмів спрямованого пошуку та прогнозування, що охоплюють повний цикл інноваційного процесу, в тому числі на ранніх стадіях радикального інноваційного процесу, та дозволяють мінімізувати терміни вирішення усього комплексу задач та дій в умовах обмеженості різного роду наявних ресурсів та динаміки їх змін – автоматичного формування мережових моделей інноваційної діяльності.

Існуючі моделі і методи не описують повний життєвий цикл трансформації інноваційної ідеї в продукт. Тому однією з важливих задач сучасного розвитку сфери технологій управління інформаційно-динамічною, проектно-інноваційною діяльністю є побудова її онтології, що містить фундаментальну та прикладну складові, що передбачає визначення множин різних ознак проектного середовища.

Серед задач, що визначають зміст і етапи радикального інноваційного процесу, а саме його фундаментальної складової – впровадження, виділимо такі: формалізація попереднього досвіду, встановлення тенденцій (серед них – і світових) розвитку фундаментальних досліджень, а також пошук нових можливостей інноваційного розвитку.

Реалізація задач радикального інноваційного процесу у запропонованому авторами підході потребує впровадження інноваційних змін в організаційні форми управління на основі сучасних комп'ютерних технологій. При цьому для цілей управління інноваційний процес представляється у дискретному часі. Для цього встановлений термін реалізації усіх дій планового періоду розбивається на декілька рівних напіввідкритих інтервалів (відрізків), довжина яких кратна тривалості дій, часовим проміжкам між ними і відріzkам часу, протягом яких залишаються незмінними обсяги потрібних ресурсів. Величина і динаміка змін обсягів ресурсів, необхідних для реалізації програмних дій, задається ступінчастими функціями, що характеризують наявність ресурсів кожного потрібного типу на кожному інтервалі часу. Необхідно забезпечити рішення усього комплексу завдань за мінімальний час з урахуванням наявних ресурсів і динаміки їх змін.

Удосконалення управління інноваційного процесу на основі цих моделей і методичних підходів їх використання, забезпечуються і реалізуються на практиці автоматизованими системами опрацювання даних інформаційної підсистеми ЦУПР.



## **РОЗДІЛ 4**

# **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

### **4.1. Розроблення плану заходів впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств**

Глобалізація ринків і поширення нових методів ведення бізнесу спонукають молокоперобні підприємства переглянути свою конкурентну стратегію розвитку. Конкуренти змушують керівництво підприємств покладатися на радикальні нововведення у формуванні стратегії. При цьому важливим є те, що підприємства схильні оцінювати свої технології з точки зору портфеля, в якому набір або підмножина інноваційних проектів оцінюється разом, по відношенню один до одного. Методи портфельного підходу можуть допомогти у стратегічних рішеннях та в оцінці, чи є портфель адекватним з точки зору довгострокового зростання продуктивності і прибутковості. Очевидно, що зміна ринкової кон'юнктури, конкуренція призводить до того, що процес управління інноваційним розвитком, відбувається в умовах невизначеності чинників зовнішнього і внутрішнього середовища і вимагає гнучкості в ухваленні

рішень, тому базується на стратегії досягнення цілі. Отже, розв'язання завдання інноваційного розвитку підприємств молочної промисловості базується на принципах стратегічного планування та правилах функціонування підсистеми інноваційного менеджменту, а саме:

- наукового обґрунтування планових рішень, на основі врахування законів і тенденції економіко-інноваційного розвитку та конкретних, специфічних умов підприємства;
- забезпечення гармонійної координації виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку підприємств, який реалізується у складі цільових параметрів планування інноваційної діяльності відповідно до досягнень науково-технічного;
- розроблення комплексу заходів зміни системи менеджменту суб'єктів господарювання.

Цілі інноваційного розвитку повинні бути орієнтовані, насамперед, на подолання негативних тенденцій і забезпечення успіху продукту на сегменті ринку. Метою формування стратегії управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємства має стати розроблення сукупності заходів, при впровадженні яких підприємство одержить плановий економічний ефект. Тому для вибору стратегії і досягнення найбільшої ефективності, що украй важливо для успіху інновації, ринкові вимоги до інноваційного продукту повинні бути оптимізовані з метою уникнення зайвих виробничих витрат і відповідно високої ціни, яка приведе до втрат часу на торгову експансію. При цьому показники ефективності інноваційного розвитку повинні бути такими:

- отримання доходу на основі довгострокових конкурентних переваг на ринку;
- забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Послідовність дій, на нашу думку, повинна полягати в орієнтації на мету інноваційного розвитку, визначення завдань, які потрібно досягти, оцінювання ресурсів та обґрунтування практичних

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

форм реалізації цілі і вибору варіантів (альтернатив) у формі інноваційних проєктів. При цьому підприємство в своїй інноваційній політиці може орієнтуватися на досягнення окремих переваг деяким набором невеликих проєктів, за рахунок зниження ризику, а може, збільшуючи ступінь ризику, розвивати крупні проєкти з високою економічною віддачею.

Мета стратегії інноваційного розвитку молокопереробних підприємств визначається на основі даних стратегічного аналізу та оцінювання ряду показників:

- 1) стану зовнішнього середовища й прогнозування його розвитку;
- 2) потенціалу внутрішнього середовища підприємства;
- 3) пріоритетних напрямків інноваційного розвитку підприємств молочної галузі;
- 4) цільових ділянок ринку (сегментів або «ніш») для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку;
- 5) ризику на усіх етапах планування і процесів їх впровадження та корегування стратегічних дій для зменшення негативних наслідків від ризикових подій.

На основі аналізу ринкових потреб і можливостей підприємства та відібраних варіантів інноваційного розвитку з урахуванням доступних ресурсів (фінансових, матеріальних і часових) визначають остаточні цілі на поточні й довгостроковий періоди діяльності. Відповідно до цілі визначають пріоритетні завдання для управління процесами, розв'язання яких веде до необхідності зміни менеджменту і організаційної структури управління відповідно до стратегії інноваційного розвитку [123], і відомої концепції Е. Демінга, який стверджує, що проблеми організації виробництва на 98% залежать не від виконавців, а від управлінської системи – сукупності процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньо корпоративної культури [145, с. 29].

Для досягнення результативності інновацій пропонується інноваційний розвиток управління шляхом синтезу впровадження комплексних заходів трансформації підприємства на основі ефек-

тивних засобів виробництва, енергозберігаючих технологій та процесів якості управління. На нашу думку, ці заходи доцільно впроваджувати поетапно у залежності від мети і наявного інноваційного потенціалу [123] (рис. 4.1).

Результат досягнення стратегічних цілей інновації забезпечують комбінацією впровадження інновацій (x) в рівні управлінні (вертикальна вісь) та інновації в розвиток діяльності (технології, продукт) (горизонтальна вісь), тобто інновації + інновації, або «2і». Удосконалення управління інноваційним розвитком діяльності підприємства на засадах «2і» є обов'язковою умовою досягнення стратегічних цілей. Наступним кроком після визначення стратегії є прийняття рішення, щодо вибору рівня моделі її реалізації. При цьому слід враховувати, як зазначено у проекті Стратегії розвитку України на 2010–2020 роки, що «існуюча система формування і особливо реалізації програм є вкрай неефективною, зокрема наголошується на потребі повного забезпечення механізмів їх виконання [111].

Інновації в рівні управління						
	↑					
		Новітні				x
		Системні				x
		Функціональні			X	x
		Поелементні			X	x
		Часткові		x	X	
			x	x		
	Інновації в розвиток діяльності (технології, продукт):					
	«початкові»	«прості»	«комбіновані»	«комплексні»		

**Рис. 4.1** Комплекс цілеспрямуваних заходів інноваційного розвитку діяльності підприємства і його системи управління

У зв'язку із цим необхідно здійснити системні заходи щодо вдосконалення програмно-цільового управління реалізацією стратегічних завдань в інноваційній сфері. При цьому доцільним є використання проектного підходу на основі портфеля інноваційних проектів для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств. На підставі обґрунтування проектного підходу для реалізації стратегії згідно обраних пріоритетних напрямків розробляють варіанти інноваційних проектів, на основі яких формують портфель.

Використовуючи методику управління портфелем проектів розробляють комплекс планів проектних дій впровадження інновацій у виробничо-збутову діяльність підприємств, а також бюджети проектів і портфеля в цілому та визначають обсяги необхідних інвестицій у новачі і джерела їх фінансування. Таким чином формують оптимальну структуру портфеля інноваційних проектів для реалізації стратегії розвитку підприємств.

Комплекс планів складається на основі розробленого і затвердженого стратегічного плану. Стратегічний план – це розроблення планів етапів виконання усіх інноваційних заходів, необхідних для розв'язання завдань відповідно до мети розвитку підприємства. Кожен з етапів виконання запланованих інноваційних заходів повинен враховувати наявні і доступні ресурси, обмеження і мати часові межі, зокрема, припустимий початок виконання чергового етапу у залежності від завершення інших етапів та обґрунтування його тривалості. Прийняті стратегічні рішення фіксують у наступних документах, які підлягають затвердженню згідно прийнятого регламенту на підприємстві:

- розкладу етапів виконання інноваційних заходів;
- графіку використання ресурсів, необхідних для виконання інноваційних заходів;
- планування необхідних засобів виробництва;
- бюджету виконання інноваційних заходів;
- плану контрольних віх аналізу і оцінювання стану виконання інноваційних заходів.

На початку стратегічного планування інноваційного розвитку здійснюють стратегічний аналіз внутрішнього стану підприємства та його ринкового оточення. Стратегічний аналіз повинен включати наступні сегменти: політичні, економічні, технічні, соціальні та демографічні. При цьому демографічний сегмент ринкового середовища, стратегічної зони господарювання повинен враховувати такі важливі фактори: чисельність населення, вікову, статеву структуру населення, доходи населення.

Наступним важливим кроком є оцінювання обсягів розвитку підприємства: яка частка підприємства буде задіяна в інноваційному розвитку, ступінь унікальності заходів інноваційного розвитку, наявність фахівців потрібної кваліфікації.

Дослідження, виконані в другому розділі, уможливили виокремити показники підприємств молочної промисловості, що формують ринковий простір досліджуваної галузі та успіх підприємств, а встановлені пріоритети споживачів дають підстави стверджувати, що до основних стратегічних чинників інноваційного розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності, підприємств з виробництва молока і молочних продуктів належать такі:

- інноваційні заходи, спрямовані на зменшення витрат на утримання та підвищення продуктивності і якості забезпечення молоком-сировиною ;
- впровадження інноваційно технологічних заходів щодо розширення продуктового портфеля підприємства шляхом удосконалення технології і глибокої переробки сировини;
- енергозберігаючі обладнання і технології виробництва молочної продукції підвищеної якості дієтичного і дитячого харчування.

Стратегічний підхід поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства з врахуванням ринкових можливостей щодо умов підприємств молочної галузі України, подано в таблиці 4.1.

Пропонована стратегія інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів

## Управління інноваційним розвитком підприємства

включає компоненти плану проектних дій щодо оновлення засобів і перебудови підприємства та відповідає вимогам ринку (потребам і запитам споживачів), цілеспрямована на прибуток її розробнику, виробнику, продавцю, а також суспільству в цілому.

*Таблиця 4.1*

### Конвеєр дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку підприємства

Етапи розвитку	Ресурси	Засоби виробництва	Випуск товарів	Операційна діяльність і технології	Ринкова діяльність
1	Традиційні	Поступово оновлені	Традиційних	Модифікована технології	Продаж товару із більшим терміном гарантії
2					Продаж модифікованих товарів
3					Продаж традиційного товару за новим його використанням
4					Продаж нової модифікації традиційно виробленого товару
5	Більш якісні	Поступово оновлені	Диверсифікованих	Комбінована операційна діяльність	Продаж нових товарів, що замінюють ті, які випускалися раніше
6					Продаж нових товарів, що задовольняють існуючі потреби іншим способом
7			Нових	Нова технологія	Продаж на нових ринках нових товарів, що розширяють традиційні їх властивості
8					Продаж на нових ринках нових товарів, які відрізняються від традиційних
9	Нові	Повністю оновлені	Принципово нових	Нова операційна діяльність	Продаж принципово нових товарів на нових нішах нових ринків

Розвиток ринкових можливостей передбачає також заходи щодо більш глибокого проникнення на ринок:

- використання багаторівневого маркетингу;
- стимулювання збуту;
- розширення (реформування) збутової мережі;
- охоплення нових сегментів традиційного ринку;
- розширення границь ринку;
- реалізація нового товару;
- пропозиція на нових ринках нових товарів.

При цьому, ефективність управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить. Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності і зусиллями, що витрачаються, насамперед визначається діловими якостями менеджерів, а також інноваціями в розвитку матеріально-технічної бази і технології.

Одним із перевірених напрямів успішного розв'язання завдання реалізації стратегії інноваційного розвитку та ефективності досягнення стратегічних цілей організації є управління портфелем інноваційних проектів.

Чому управління портфелем таке важливе?

По-перше, як випробувана методика впровадження стратегії в досягненні мети інноваційного розвитку.

По-друге, щоб отримати максимальну віддачу максимізувати вплив на продуктивність та досягнення фінансових результатів.

По-третє, для підтримки конкурентоспроможності бізнесу – для збільшення продажів і частки ринку.

По-четверте, оптимізувати кількість проектів у портфелі при обмеженості наявних ресурсів і націлювати портфель на «великі» проекти, а для зменшення ризику підтримувати баланс між довгостроковими і короткостроковими проектами відповідно до цілей розвитку.

Теоретичні положення і висновки подані автором в [124] уможливають визначити завдання щодо впровадження стратегії-



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

чних заходів інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій шляхом управління портфелем проектів:

- аналіз стратегій селекція проектів і формування портфеля, для забезпечення досягнення цілей ;
- досягнення як тактичної, так і стратегічної рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проектами, між ризиками проектів та можливими доходами від їх реалізації поліпшення старих і розробка нових товарів;
- прийняття рішень щодо забезпечення всіх проектів в портфелі необхідними ресурсами в адекватній кількості при одночасному забезпеченні вигідного та ефективного їх використання ;
- аналіз ефективності портфеля проектів та пошук шляхів її підвищення;
- порівняння можливостей нових проектів між собою і по відношенню до проектів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;
- забезпечення стабільного та ефективного процесу управління.

Результати наукових досліджень використання портфельного підходу до стратегічного управління підприємством, вітчизняних і зарубіжних учених уможливує здійснити обґрунтування принципів формування та оцінки ефективності реалізації стратегічного портфелю проектів інноваційного розвитку підприємства.

Стратегічне управління має забезпечити переміщення парадигми від обумовленої стратегії управління інноваціями до портфельної стратегії. Зважаючи на все вищезазначене, запропоновано концепцію портфельного управління проектами для реалізації стратегії інновації (рис. 4.2).

Концепція встановлює ряд взаємозв'язаних кроків процесу розроблення стратегії розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів.

1. Стратегічний аналіз першочергових проблемних завдань і встановлення мети інноваційного розвитку підприємства.

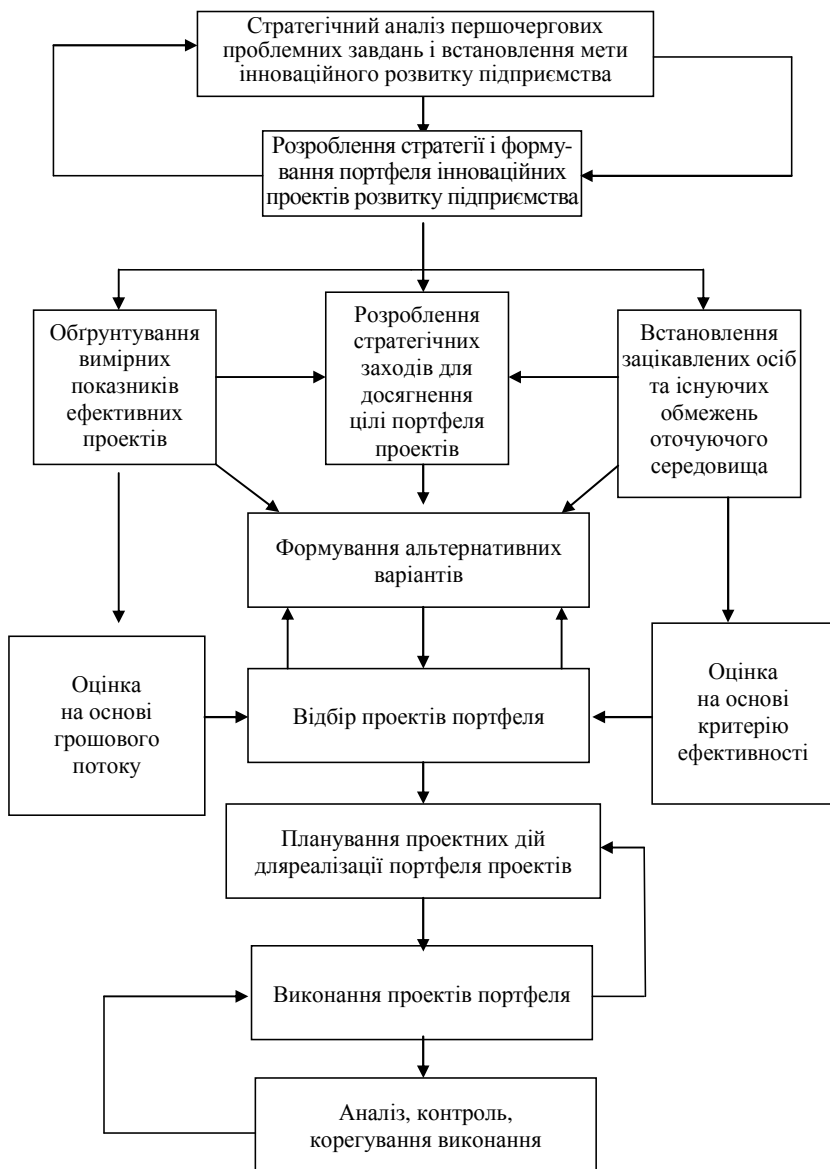


Рис. 4.2. Концепція портфельного управління інноваційними проектами

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

2. Розроблення стратегії і формування портфеля інноваційних проектів розвитку підприємства.

3. Обґрунтування вимірних показників ефективних проектів.

4. Встановлення зацікавлених осіб та існуючих обмежень навколишнього середовища

5. Розроблення стратегічних заходів для досягнення цілі портфеля проектів

6. Оцінка на основі грошового потоку та на основі критерію ефективності.

7. Формування альтернативних варіантів і відбір проектів до портфеля.

8. Планування проектних дій для реалізації портфеля проектів.

9. Виконання проектів портфеля.

10. Аналіз, контроль, корегування виконання.

Центральне місце в структурі концепції займають оцінка і відбір альтернативних варіантів проектів на основі:

- розроблених показників оцінки інвестиційно фінансових переваг інноваційних проектів для розвитку підприємств молочного сектору;
- методу формування ефективного портфеля інноваційних проектів на основі порівняльної оцінки альтернативних проектів портфелю і вибору найбільш ефективного варіанту.

Концепція портфельного управління базується на таких припущеннях:

- по кожному стратегічному напрямку програми інноваційного розвитку існує обмежена кількість альтернативних варіантів проектів;
- прийнято рішення про формування портфеля інноваційного проектів для реалізації стратегії розвитку;
- альтернативи характеризуються обмеженою кількістю визначених ознак оцінки ефективності проектів;
- існує визначена кількість зацікавлених сторін проекту.

Проте успішна реалізація портфеля значно буде визначатись узгодженістю процесів стратегічного та інноваційного управління,

а специфіку галузі враховують через певні обмеження для досягнення ефективності діяльності при плануванні їх розвитку. Сьогодні бізнес покликаний швидше розробляти та випускати нові продукти, ніж будь-коли. Проте ресурси не збільшилися і потрібно зміло їх розподіляти. Таким чином, все більшого значення набуває портфельне управління.

Впровадження стратегії починається тоді, коли починають витрачати гроші, і тому виділення ресурсів на проекти є початком реалізації стратегії. Управління портфелем гарантує, що витрати ресурсів будуть оптимальці за рахунок збалансованого розподілу, якщо ресурси витратимуться відповідно до короткострокових і довгострокових цілей бізнесу управління.

Використання проектного управління підвищує результативність і своєчасність досягнення цілі інноваційного розвитку за рахунок методології ПМБУК [148], а використання портфельного підходу підвищує ефективність використання ресурсів. В управлінні стратегічним портфелем інноваційних проектів розвитку використовують типові принципи, функції і методи менеджменту, які дають змогу складання плану проектних дій, контроль за роботами, управління ризиком вирішувати завдання, та своєчасно реалізовувати заплановане. При цьому методологія управління портфелем проектів є складною, тому що вимагає прийняття рішень з врахуванням фактичного стану одночасно виконуваних проектів портфеля.

На етапі планування стратегічного портфеля проектів важливою компонентою забезпечення ефективності процедури портфельного управління має бути зменшення вартості реалізації стратегії інноваційного розвитку у задані терміни за рахунок оптимізації витрат ресурсів (фінансових, організаційних, технічних) та з певним рівнем якості.

У рамках портфеля інноваційних проектів виділяють три рівні управління: довгостроковий – рівень стратегічного планування, середньостроковий і операційний рівень. На кожному рівні виконується аналіз виконання проектних дій і виробничого середовища

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

на основі інформації моніторингу проекту в межах визначеного етапом виконання проекту відрізка часу.

При цьому всі рівні взаємозалежні за низкою параметрів, які можна визначити на певний момент часу. На основі одержуваних фінансових (ліквідності, рентабельності) та техніко-економічних (потужність, фондovіддача, продуктивність персоналу й ін.) показників, а також інформації про реалізовані на даний момент план проектних заходів, роблять висновки про поточний стан виконання портфелю проектів.

Зважаючи на вище наведені аспекти, формують стратегію інноваційного розвитку підприємств молочної промисловості та можливі варіанти її реалізації як альтернативні інноваційні проекти в стратегічному портфелі. На основі виконаного аналізу в 2 розділі встановлені пріоритети споживачів, що дає підстави стверджувати, що до основних стратегічних чинників інноваційного розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності, підприємств з виробництва молока і молочних продуктів, належать:

- інфраструктура щодо підвищення продуктивності і якості забезпечення молоком-сировиною;
- впровадження заходів щодо розширення продуктового портфелю підприємства шляхом удосконалення технології і глибокої переробки сировини;
- збільшення у три рази виробництво молочної продукції дієтичного і дитячого харчування.

Для кожного альтернативного проекту відповідно до стратегії визначають проект з найбільшим значенням чистої теперішньої вартості проекту (ЧТВ) як одного з основних критеріїв ефективності. Це пов'язано з тим, що реалізація проекту з найбільшою величиною чистої теперішньої вартості принесе підприємству найбільший економічний ефект, а отже реалізація такого проекту є першочерговою. Обсяги інвестиційних коштів як зовнішніх, так і внутрішніх можуть бути залучені підприємством для початку реалізації проекту.

Після цього порівнюють обсяги інвестиційних коштів із початковими інвестиціями, які необхідні для реалізації даного проекту. Якщо обсяг інвестиційних коштів недостатній, то цей проект відхиляють як такий, що не може бути реалізований. Якщо ж обсяги інвестиційних коштів є достатніми, то розробляють детальний план реалізації проекту щодо впровадження одного із завдань стратегії інноваційного розвитку. На цій стадії уточнюється обсяг та перелік робіт з інноваційного розвитку, визначаються необхідні кошти та виконавці реалізації проектних заходів, визначаються проміжні критерії ефективності для відповідних стадій проекту.

При цьому доцільно розглянути можливі ризики відхилення реалізації проекту від плану та розробити заходи для запобігання їм, реагування на загрозливі події. Для тривалих проектів, враховуючи певну протяжність в часі окремих робіт, доцільним є розбиття початкових інвестицій щодо розвитку на частини, які відповідають календарному плану робіт. При цьому визначають достатність обсягів залучення фінансових ресурсів для реалізації відповідного часового кроку проекту. Обсяги цих коштів визначають аналогічно інвестиційним коштам. Якщо їх недостатньо, то відхиляють даний проект. При цьому визначають обсяг невикористаних інвестиційних коштів щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку. Це означає: у підприємства залишається певна величина невикористаних коштів, які можуть бути використані для реалізації інших проектів портфелю інноваційного розвитку, якщо наявні інвестиційні ресурси є більшими від початкових інвестицій, необхідних для реалізації стратегії.

При формуванні проектів спочатку приймаємо що всі проекти, які входять до портфелю є незалежними, а тому планування проектних заходів щодо інноваційного розвитку в них розроблялися без урахування можливої взаємодії проектів. Таким чином для деяких проектів, які ми об'єднуємо в портфель, заходи на розвиток можуть бути взаємовиключними. Тобто для такого випадку може виникнути необхідність додаткового проекту, що супроводжуватиметься збільшенням кошторису робіт, а отже, і обсягу початкових

інвестицій. Відповідно показники економічної ефективності такого проекту, а отже, і портфеля, знижуються.

В іншому випадку може скластися протилежна ситуація, коли в проєктах, які включені у портфель, передбачається застосування технологічно сумісних засобів виробництва. У цьому випадку, завдяки застосуванню більш продуктивного технологічного обладнання, сумарні інвестиції можуть зменшитись, що автоматично підвищить економічні показники проєктів та портфеля в цілому, а саме ЧТВ портфеля як сума ЧТВ проєктів, що входять у портфель.

У подальшому аналогічно розглядається масив проєктів інших завдань інноваційного розвитку для подальшої їх оцінки щодо можливості включення в портфель. На основі цього аналізу відбувається прийняття остаточного управлінського рішення про початок реалізації портфелю та відбувається перехід до інвестиційної фази життєвого циклу виконання портфеля проєктів.

При формуванні портфеля проєктів для реалізації стратегії інноваційного розвитку варто перевірити, якою мірою вибрані проєкти в портфелі відповідають стратегії. Для цього зіставляють показники, що описують проєкти й стратегії.

Спочатку виконують порівняння за часовими параметрами. Варто зауважити, що проєкт не відповідає стратегії, якщо його завершення виходить за часові рамки стратегії.

Потім порівнюються проєкти й стратегії за окремими показниками. Показник відповідності проєкту стратегії приймають рівним одиниці, якщо проєкт повністю відповідає стратегії і 0,5, якщо проєкт частково відповідає стратегії. Після визначення оцінок відповідності за окремими параметрами розраховують загальний ефект проєкту щодо стратегії шляхом усереднення оцінок за окремими показниками.

У стратегічному портфелі інноваційного розвитку проєкти є переважно взаємозалежні. Це дуже суттєвий момент, що на практиці уможливорює підвищити ефективність управління проєктами портфелю шляхом планування проєктних дій для усіх проєктів портфеля та балансування життєвого циклу стратегічного портфе-

ля проектів. Стратегічне управління портфелем інноваційних проектів нівелює розбіжності досягнення планових показників окремих проектів. При цьому розв'язується завдання формування оптимального портфеля інноваційних проектів, що забезпечить зниження ризиків та максимізацію корисного результату інноваційного розвитку підприємства.

Оптимізацію стратегічного портфеля проектів інноваційного розвитку здійснюють шляхом:

- оптимізації часових характеристик виконання робіт окремих проектів і портфеля в цілому;
- оптимізації послідовності виконання робіт окремих проектів в межах портфеля;
- сортування та зміни плану дій щодо спадання обмежень.

Для того, щоб зменшити ризики невиконання портфеля внаслідок невдалої оптимізації робіт окремих проектів, необхідно враховувати їх пріоритетність виконання. Оптимізацію проводять з використанням часткових критеріїв оптимальності за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом. Критерії визначають на основі максимізації споживчої цінності інноваційного продукту. Найбільш відповідальним, проте обов'язковим є аналіз і оцінка продукту інноваційного проекту, які виконують протягом усього часу виконання проекту тому, що процесі виконання проекту не завжди досягають запланованих характеристик продукту і, крім того, можуть суттєво змінитися ринкові вимоги до продукту.

Доцільно опрацювати всі можливості використання продукту і переглянути відповідний проект портфеля з врахуванням постійної ресурсної оптимізації протягом існування портфеля щодо:

- своєчасної зміни ключових контрольних показників: на етапі планування щодо ступені дотримання плану робіт та додержання плану витрат, а на етапі реалізації;
- виконання графіку робіт та додержання бюджету витрат;
- рівня надходжень виторгу та контроль чистої теперішньої вартості проекту.



Отже, поєднання стратегічного процесу, інноваційного менеджменту і портфельного управління дає змогу розробити комплекс науково обгрунтованих, логічно впорядкованих заходів інноваційного розвитку підприємств з оптимальною витратою ресурсів в межах обмеженого бюджету і відповідно до зменшення ризиків. Ризики, накладені на профілі окремих проектів та портфеля в цілому, будуть менші розрахункових (середньо статистичних) за рахунок розроблення окремих сценаріїв управління ризиками для різних рівнів управління. Для превентивного управління ризиками інноваційного розвитку доцільно створити резерв на непередбачені витрати в межах портфеля проектів.

Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації проектів портфелю інноваційного розвитку включає певну послідовність етапів і процедур: визначення економічної ефективності, конкурентоспроможності і фінансової реалізованості проекту (портфеля).

### **4.2. Удосконалення управління ресурсами портфеля проектів**

Управління процесами стратегії розвитку на засадах портфеля інноваційних проектів є складним завданням. При реалізації стратегій виникає більше труднощів, ніж при її формулюванні. Тому потрібні методичні розробки, які б допомагали ліквідувати розрив між розробкою і реалізацією стратегії.

Інтегральна структура, що охоплює весь цикл від розробки стратегії до успіху, подана в п. 2.3 цієї роботи, дає змогу структурувати заходи розроблення стратегії інноваційного розвитку. Структура визначає перелік сукупості дій, які необхідно виконати, щоб цілі були відображені в стратегії використання інновацій для розвитку підприємства щодо підвищення продуктивності та рентабельності. При цьому не зовсім зрозуміло, як оптимальне співвідношення продуктивності і зменшення витрати як ціль розвитку відо-

бражається при виконанні проектів у інноваційному продукті. Комерційні заходи успіху є похідними від коефіцієнта повернення інвестованих коштів, прибутку або їх розриву навіть в порівнянні з початковою ціллю. Таким чином, не існує узгодженого стандарту на ринку на комерційні заходи ні для проектів, ні для портфелів. При цьому наявним є економічний успіх портфеля проектів, підприємство отримує як частку доходу, виробленого новими продуктами в порівнянні з конкурентами і загальної частки доходів усіх нововведень.

Цей аспект розглядає довгострокові вигоди і можливості від проектів, які, в основному, є непрямими і тільки можуть бути реалізовані в перспективі після того, як проекти будуть завершені. Типовою перспективою є створення нових ринків, розробка нових або удосконалених технологій і процесів, створення нових навичок і компетенцій які створюють умови для реагування на зовнішні виклики, які виникають.

При виборі та обґрунтуванні методів, необхідних для вирішення завдання удосконалення управління інноваційного розвитку, необхідно враховувати дві ключові складові ефективності: стратегічну та операційну. Стратегічна ефективність залежить від того, як організовано управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу функцій.

Тому для реалізації функцій стратегічного управління та контролю за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію портфеля інноваційних проектів, виникає необхідність удосконалення організаційної структури підприємства. Завдання удосконалення розв'язують у контексті стратегічного процесу розвитку підприємства за принципом «за стратегією слідує структура»: подано на рис. 4.1. Цей принцип запропонований нами в одночасному подвійному використанні інновацій для розвитку технології на молокопереробному підприємстві та удосконалення управління цим підприємством. Інноваційне удосконалення структури управління повинно підвищити її затність адаптуватися до швидких змін.

Незважаючи на все різноманіття типів і видів проектів, їх структура управління за змістом в основному однорідна, бо в ній представлена типова комбінація одних і тих же видів робіт з управління. Ця обставина забезпечує підхід до проектування структур управління на основі відомих функцій. При цьому діяльність команди управління проектом спрямована на те, щоб об'єднати в єдиному потоці управлінської праці усі відносно відособлені, хоча і нерозривно пов'язані управлінські функції і досягти запланованого результату проекту. Проте модель управління портфелем відрізняється від звичайної діяльності організацій через постійні зміни розподілу прав і обов'язків, що дорівнює напруженості праці учасників управлінського процесу. Але оскільки проект в своєму розвитку має різні фази, стадії і етапи життєвого циклу, то абсолютно очевидно, що обсяг управлінських робіт безперервно змінюється. Звідси походить постійна зміна кількості елементів в організаційній структурі управління проектом, їх взаємозв'язки, ієрархія і чисельність персоналу. Тому дуже важливо на передпроектній стадії визначити динамізм організаційної структури, що дозволить своєчасно підготувати «вхід» і «вихід» необхідного персоналу проекту. Особливо важливою властивістю динамічних організаційних структур є їх здатність виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Така здатність структури в часовому аспекті є похідною по стабільності і довговічності.

Ці поняття стосовно до структури управління означають, насамперед, забезпечення можливості її безперервного здійснення в умовах динамічного розвитку проекту. Звідси необхідність постійного удосконалення структури управління як фактор її стабільності і довговічності. Стабільність є похідною від таких понять як стійкість і надійність: чим менше в системі виникає відхилень через різні впливи, тим вона стійкіша. Чим менша ймовірність відмов у керуючої системи, тим вона надійніша.

Проектування організаційно-динамічних структур спирається на наступні принципи:

- єдності розпорядження, що виключає подвійне підпорядкування і суперечливі вказівки;
- забезпечення необхідною інформацією, надання рекомендації при прийнятті рішень, які будуть прийматися гнучко і оперативно на випадок будь-яких ускладнень.

На вибір варіанта інноваційного розвитку організаційної структури впливають наступні чинники:

- технічні (масштаби проекту, складність технологічних процесів і обладнання, рівень механізації і автоматизації, характер інформаційних потоків);
- організаційно-економічні (характеристика зв'язків між різними ступенями та ланками структури, між об'єктом і суб'єктом управління, рівень організаційно-економічний, культура кадрів);
- соціально-психологічні (соціальна структура і ставлення в команді проекту, характеристика психологічного клімату);
- зовнішні зв'язки та умови (характеристика кооперації і конкуренція, система поставок, кліматичні і природні умови);

Найбільший вплив на структуру управління має зростання обсягів робіт, пов'язаних з портфелем проектів, який обумовлює розвиток функцій управління, які визначають реорганізацію структури управління портфелем проектів.

Удосконалення організаційної структури ми пропонуємо шляхом виділення у структурі управління центру процесного управління стратегією інноваційного розвитку підприємства. У центрі управління процесами розвитку (ЦУПР) підприємства необхідно виділити такі основні процеси:

- організаційні процесистратегії інноваційного розвитку;
- функціональні процеси портфельного управління;
- процеси управління бюджетом інноваційних проектів і портфеля;
- процеси цілеспрямованого стимулювання інноваційного розвитку підприємства;

- процеси інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційними проектами і портфелем розвитку підприємства.

Запорукою впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства є зрілість (готовність) його менеджменту до досягнення результативності і ефективності діяльності.

Відомо, що вирішальне значення у досягненні результативності і ефективності діяльності є організація управління, тому провідна роль належить процесам організації центру управління. Команда фахівців проекту центру управління повинні мати повноваження, тобто можливість вносити необхідні зміни в загальноекономічну стратегію розвитку підприємства відповідно до потреб і проблемних завдань господарювання.

Удосконалення організаційного управління на підприємстві здійснюють шляхом впровадження процесного підходу відповідно до стандартів якості. Процеси управління інноваційним розвитком підприємства виконують відповідно до стратегічних планів та завдань виконання портфеля проектів.

Організаційні процеси забезпечуть функціональні процеси управління інноваційним проектом розвитку. Виходячи з мети, функціональні процеси управління інноваційним проектом розвитку повинні забезпечувати такі функції:

- формування комплексу концептуальних альтернативних стратегій розвитку на основі портфелю в залежності від поставлених стратегічних цілей і очікуваних результатів;
- вибору проектів до реалізації, тобто за формування структури портфелю інноваційних проектів, за їх реалізацію та оцінку готового проекту;
- прогнозування і планування та контролю за виконанням проектних дій необхідних для реалізації портфеля проектів;
- оптимізацію прийняття рішень щодо варіантів управління проектом інноваційного розвитку з врахуванням можливо-

- стей суб'єкта господарської діяльності і зовнішніх умов, вибір позиції на ринку і позиції щодо конкурентів;
- прогнозування результативності та ефективності за обраними варіантами;
  - планування діяльності за кожним з обраних варіантів розвитку, архівуючи технологічні інновації, виробничо-збутові, фінансовий та інші плани;
  - цілеспрямоване коригування організаційно-економічних зв'язків для реалізації пріоритетних напрямів управління інноваційним портфелем;
  - планування оптимального ресурсного забезпечення окремих проектів для своєчасної реалізації інноваційного портфеля;
  - впровадження стратегічних заходів, згідно з принципами інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів;
  - аналіз і оцінювання можливостей та небезпек, що стимулюють чи ускладнюють реалізацію обраних варіантів впровадження проектів портфеля;
  - контроль за реалізацією проектів, що входять до складу інноваційного портфелю;
  - впровадження результатів інноваційного проекту в діяльність підприємства.

Своєчасність, результативність і ефективність управління інноваційними проектами портфеля забезпечують процеси управління бюджетом портфеля проектів. Взаємодія процесів у центрі управління інноваційного розвитку підприємства подано на рис. 4.3.

Критичними факторами успіху впровадження стратегії інноваційного розвитку можуть бути конфлікт інтересів персоналу підприємства, через опір інноваційному розвитку. Цей опір є природним, оскільки реалізація проектів портфеля стрибкоподібно збільшує обсяг роботи, а також необхідність підвищення кваліфікації, проте цього роботи не хочеться. Крім того, виникає склад-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

ність виконання робіт з вимірним показником результатів на конкретну дату, приховані політичні фактори. Політичні фактори проявляються в тому, що замість концентрації зусиль, спрямованих на виконання проекту, окремі керівники створюють прецеденти, щоб продемонструвати свою значимість і завоювати собі незаслужені заслуги в позитивних результатах розвитку підприємства.

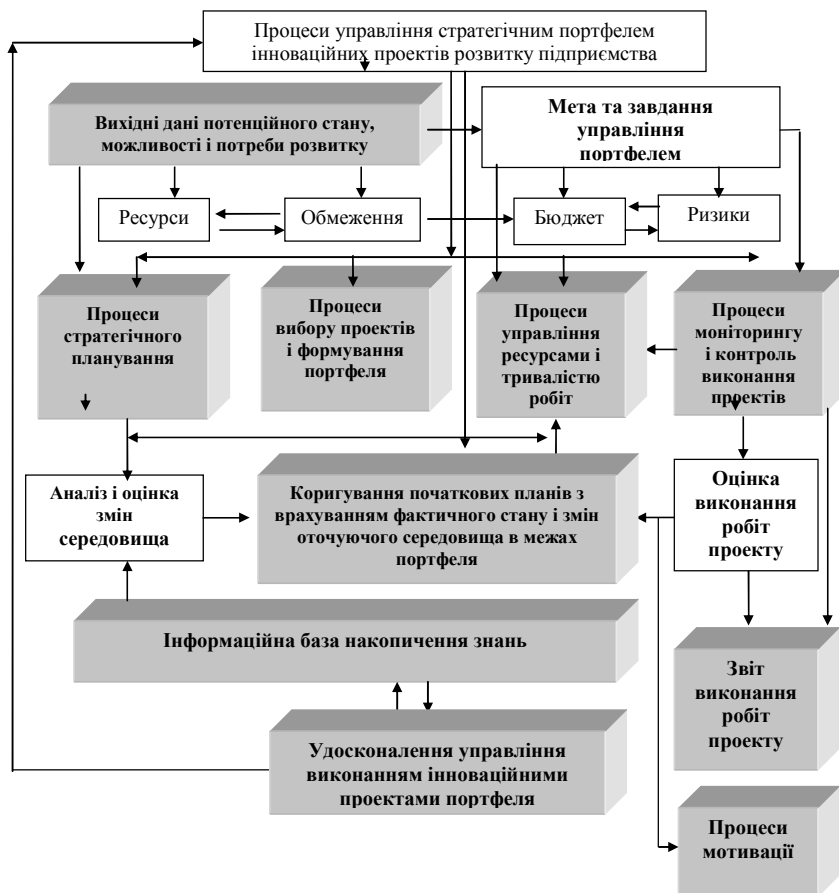


Рис. 4.3. Структура і взаємодія процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства

Перевагами пропонованого удосконалення є концентрація управління для розв'язання завдань відповідно до мети інноваційного розвитку. Згідно до концепції процесного управління, яка пропонується як ключова перевага процесного підходу в тому, що керівництво очолює «власник процесів» управління розвитком підприємства. Оскільки реалізація стратегії буде здійснюватися на засадах портфеля проектів, то «власник процесів» і керівник портфеля проектів будуть однією особою, що гарантує відсутність конфлікту інтересів між діяльністю підприємства і проектами портфеля розвитку. Саме тому управління розвитком підприємства має бути гармонізованим стосовно діяльності і розвитку.

Ефективність удосконалення структури управління забезпечується циклом управління із зворотнім зв'язком. Цикл управління починається з моменту ініціації проекту, проходить через процеси планування, виконання і контролю проектних дій інноваційного розвитку. У процесі контролю визначають і оцінюють відповідність виконання етапу проекту плану і меті. Одержані позитивні результати оцінювання фіксують у базі знань. На основі бази знань виробляють корегуючий вплив на виконання проектних дій через контур зворотнього зв'язку, чим завершується черговий цикл управління.

Коли рішення про початок проекту прийнято, керівник проекту формулює завдання та засоби для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства з врахуванням ресурсів та обмежень. Затверджений план ресурсів та пріоритетів містить введення в проектну групу висхідних даних для розробки плану. Проектна група розробляє план, щоб задовольнити завдання проекту в рамках обмежень, встановлених проектом. Коли обмеження встановлені керівником проекту (виходячи із пріоритетів і меж встановлених керівництвом і власником проекту) не можуть бути виконані, перепланування і узгодження обмежень не повинно мати місце до тих пір, поки не будуть розглянуті інші можливі варіанти досягнення мети. Коли можливий план досягається і є авторизований, складають заходи виконання для кожного члена команди, завдання і ро-



бочі місця, як визначено в плані проекту. Роль керівника проекту полягає в наданні підтримки членам команди у вирішенні можливих «вузьких місцях». Для контролю за станом виконання плану періодично повідомляє проектна група. Кожен член вказує, як використовуються кошти, якими є досяжні віхи кожного проекту портфеля або очікувані результати виробництва. Керівник повинен перевірити фактичний стан і його відповідність плану. Якщо перевірка вказує на те, що проект не відповідає плану або управління і власник проекту вимагають адаптації початкового плану, коригувальні дії приймаються керівником проекту. Керівник проекту коригує цілі і засоби в якості вхідних даних для планування наступного циклу. Якщо все йде добре, ніяких коригувальних дій не здійснюють. Команда проекту згідно з планом переходить на початок наступного циклу.

За допомогою циклу планування два наступних організаційні рівні (керівник проекту і команди проекту) мають змогу спілкуватися на основі чіткого і однозначного плану. Цей план разом з циклом планування є сполучною ланкою між керівником проекту та проектною командою. Роль керівника проекту обмежена постановкою цілей і засобами, що є у плані проекту (з підтримкою виконання), і обов'язком перевірки виконання проекту в портфелі. Портфель проектів має переваги у гнучкості при розподілі ресурсів, проте контроль при цьому значно ускладнюється.

Керівники, які несуть відповідальність за реалізацію цілей портфеля, вимагають найкращого розподілу обмежених ресурсів в рамках обмеженого вікна часу, щоб задовольнити потреби і бажання власника проекту. Керівники відділів (менеджери) відповідальні за найбільш ефективне використання ресурсів різних проектів (безперервної робочого навантаження з мінімальним перекриттям) і за дотримання стандартів якості.

Не менш важливо, як окремі члени команди проекту спільно визначають виконання взаємозалежних заходів у проекті та якою є робота в команді на рівні портфеля. Пріоритети проектів в межах кордонів, встановлених управлінням портфеля, які часто супере-

чать один одному вирішують компромісом (шляхом переговорів) з усіма зацікавленими сторонами. Застосування описаного циклу управління портфелем, чіткий процес встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів для різних проектів забезпечує досягнення балансу інтересів усіх залучених сторін.

Процес планування портфеля встановлює пріоритети (на основі потреби і бажання власників кількох проектів) і регулює межі для портфеля проектів. На основі пріоритетів і меж проектів у портфелі команда портфель-менеджменту (керівники проектів і начальники відділів) розробляють можливий план розподілу ресурсів і коштів на кількість проектів портфеля. Вхідними даними для цього плану портфеля є плани проектів, розроблені проектною командою. Коли цілі портфеля (пріоритети) здійснені в межах допустимих ресурсів, план портфеля приймається до виконання і служить основою для побудови індивідуальних планів проектів. Коли пріоритети, встановлені керівництвом, не можуть бути задоволені, починається ітераційний процес переговорів і відбувається перепланування. У цьому ітераційному процесі роль управлінської команди портфеля – розробляти альтернативні можливі портфелі шляхом перепланування.

На прохання керівництва виконання всіх індивідуальних проектів портфеля періодично об'єднуються в доповідь про хід виконання робіт портфеля. Частота моніторингу виконання портфеля нижче моніторингу частоти окремих проектів. За допомогою цього циклу планування портфелем управління, керівники підрозділів підприємства та керівники проектів взаємодіють на основі чіткого і однозначного плану портфеля.

Таким чином, цикли планування для окремих проектів і портфеля проектів ієрархічно пов'язані між собою. При цьому цикли планування проекту і портфеля обов'язково повинні бути синхронізовані (тобто поєднанні в одній фазі). Виходячи з цього, створюються графіки індивідуальних планів проектів, які виконуються і контролюються. Планування і контроль цих окремих проектів

відбувається з більшою частотою (наприклад, щомісяця) в межах встановлених планом портфеля.

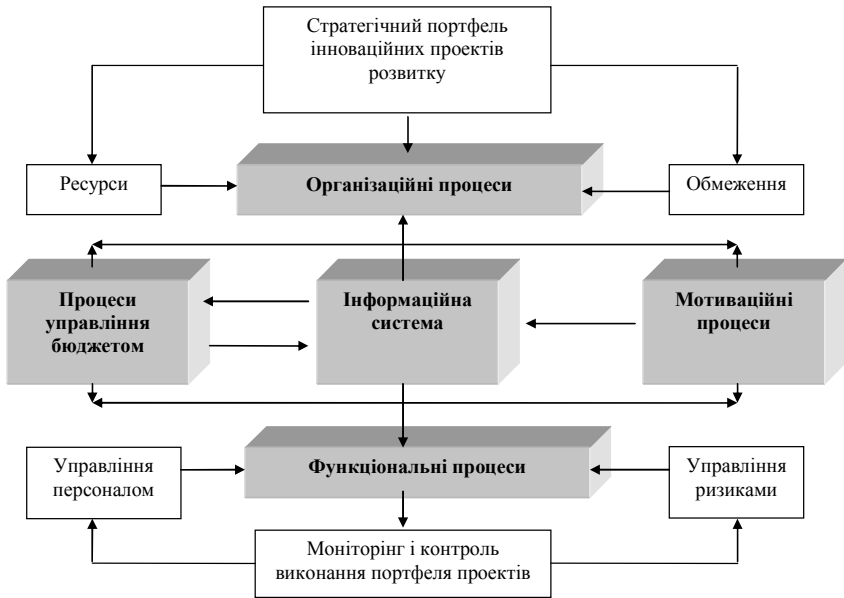
Частота циклу планування етапів контролю портфеля визначають, зважаючи на умови забезпечення стабільності (стійкості) портфеля: Коли пріоритети часто змінюються керівництвом, регулярно додають нові проекти або видаляють проекти, проектні плани часто змінюються, і змінюється зміст портфелю.

Це вимагає частого перепланування портфеля, що спричиняє втрату стабільності (стійкості) виконання портфеля. Стабільність (стійкість) не втрачається, коли індивідуальні проекти мають відхилення виконання від плану, проте у підсумку по портфелю відповідно до плану відхилень немає. Планування і контроль в ієрархії управління портфелем призводять до жорсткої бюрократії, тому необхідна інформаційна підтримка процесів управління портфелем інноваційних проектів, в якій будуть модульно пов'язані підсистеми для інформаційної підтримки:

- циклу планування міжорганізаційними рівнями портфеля, проектами і завданнями (роботами);
- спрощеної моделі потенціалу управління ресурсами;
- циклу планування портфеля в прийнятті компромісних рішень і аналізу вузьких місць між альтернативними проектами в портфелі;
- типові програми управління проектами, (мережа планування) для підтримки циклів планування портфеля.

Отже, структура інформаційного забезпечення повинна складатися із набору інформаційних підсистем для підтримки циклів планування на міжорганізаційному рівні, а кожен цикл планування повинен мати відповідну інформацію.

Управління взаємодією процесами здійснюють через інформаційну систему центру. Запропонована нами структура управління центру та заходи удосконалення управління стратегічним розвитком реалізують через інформаційний простір спільної комп'ютерної мережі (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Процеси інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційними проєктами портфелем розвитку підприємства**

Для ефективного результату процесів управління розвитком потрібно забезпечити системність управління інноваційним портфелем для взаємодії з іншими підсистемами управління підприємства для того, щоб враховувати можливості підприємства, ефективно управляти ресурсами для досягнення цілі та завдання стратегії його розвитку.

Інформаційна система дає змогу здійснювати узгоджене управління інноваційним розвитком із загальноекономічними цілями підприємства та зовнішніми ринковими цілями. Таким чином забезпечується узгоджене управління стратегічним інноваційним розвитком, а також поточною діяльністю із врахуванням існуючих пріоритетів на момент прийняття рішень. Інформаційні підсистеми

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

підвищать оперативність за рахунок поєднання циклів планування на рівні портфеля і індивідуальному рівні проектів. Крім того, надлишкові ресурси в відділах можуть бути ефективно виділені для найбільш пріоритетних проектів.

Інформаційна система є ключовим елементом процесів опрацювання даних і своєчасного забезпечення вірогідною інформацією функціонування процесів управління розвитком, оскільки в інноваційному процесі інформація є:

- первинним ресурсом стратегії розвитку;
- засобом оцінювання результативності формування портфеля інноваційних проектів,
- вирішальним чинником прийняття управлінських рішень процесами оперативного управління проектами портфеля;
- середовищем проведення моніторингу і контролю за виконанням завдань інноваційних проектів стратегічного портфеля розвитку.

У процесі інноваційного розвитку підприємства система інформаційного забезпечення повинна також створювати знання, тобто акумулювати (накопичувати) отримані дані, їх систематизувати відповідно до цілі і завдань стратегії інноваційного розвитку на закладах портфельного управління. Система інформаційного забезпечення управління інноваційним розвитком повинна мати прямі зв'язки з процесами мотивації.

Удосконалення інформаційної підтримки прийняття рішень здійснюють шляхом використання програмних агентів мережі, які забезпечують наступні переваги:

- опрацювання даних відповідно до зміни показників стану виконання проекту;
- аналіз і оцінку альтернативних варіантів, які підлягають зіставленню відповідно до стратегічно важливих факторів (час, якість, рівень ризику);
- удосконалення процесу управління портфелем проектів шляхом пошуку, оцінювання і адаптування нових способів і можливостей реалізації інноваційного потенціалу в умо-

вах турбулентності оточення інноваційного портфелю проектів на основі формування і використання бази знань.

Конкуренція в середовищі інноваційного розвитку створює турбулентність, яка підвищує його невизначеність і відповідно ризики, які потрібно прогнозувати по кожному проекту портфеля на кожному етапі виконання, щоб мінімізувати ризики по портфелю в цілому.

Запропонований підхід управління інформацією і знаннями з використанням програмних агентів до управління провадження стратегій шляхом проектно-інноваційної діяльності на основі портфеля дає змогу адаптивної реалізації інноваційної розвитку. Адаптивна реалізація (на основі програмних агентів мережі) передбачає планування і виконання кожної наступної групи проектних дій окремого проекту лише на основі оцінювання результатів попередніх груп дій, а для всіх наступних – прогнозування ризиків для забезпечення динамічного управління усім портфелем, а також найбільш ефективного використання ресурсів портфеля інноваційних проектів для усунення можливих суттєвих змін у її цілях, змісті, переліку і послідовності проектних задач(дій) та тривалості їх виконання. На даній стадії здійснюється аналіз і оцінка пропонованого інноваційного проекту. За результатами цього попереднього аналізу приймають принципове рішення про доцільність чи недоцільність реалізації проекту.

Наступним кроком є оцінка можливості реалізації даного інноваційного проекту на підприємстві. Якщо оцінка позитивна, то проект включається до портфелю. На етапі реалізації проекту здійснюються необхідні організаційні заходи за допомогою організаційної підсистеми та впровадження необхідних фінансово-економічних заходів реалізації проекту. У підсистемі організації будуються організаційні структури управління портфелем замовлень інноваційної продукції від інжинірингу до виробництва, фінансів та маркетингу.

Підсистема мотивації відповідає за організацію належного мотивування персоналу, що працює на підприємстві, застосування інноваційних підходів у виробництві, розвитку підприємницьких

ініціатив в управлінні портфелем замовлень тощо. Розроблення та впровадження інновацій на підприємстві мають бути спрямовані на досягнення конкурентних переваг, що забезпечить необхідні умови для виживання підприємства та створить базис для його подальшого успішного розвитку.

Класична економічна думка базується на ідеї, що результати діяльності залежать суто від наявних ресурсів – капіталу та праці. Вплив технологічного прогресу хоча й визнавали, проте не вважали його вирішальним фактором. Дослідження засвідчили, що у більшості розвинених країн заробітна плата відповідає за 1/3–1/2 приросту реального ВВП упродовж останніх 40 років, тобто інновації мають вагомий вплив на зростання випуску продукції. Проте, можливо, загальна продуктивність є основною причиною існування суттєвого розриву між багатими та бідними країнами.

На етапі встановлення ключових пріоритетів щодо планування робіт і ресурсів та додержання плану витрат використовують часткові критерії за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом. Критерії визначають на основі принципів оптимізації ресурсів: своєчасної зміни ключових контрольних показників щодо кількості ресурсів, необхідних для проектів; підвищення якості та зменшення їх вартості.

Для управління витратами ресурсів проектів (фінансових, людських, матеріальних, технічних) з метою їх ефективного використання в рамках портфеля необхідно розробити модель, що враховує масштаби портфеля і відповідно значні ресурси. Таблична модель портфельного управління проектами для реалізації стратегії інновації подана на (рис. 4.5).

В інноваційних проектах планування необхідних ресурсів базується на гіпотетичних даних, тому є достатні та необхідні умови їх раціонального скорочення в портфелі. При цьому процес планування ресурсів є ітераційним щодо досягнення результатів, які задовольняють зацікавлених осіб, а отже, є оптимальними за існуючих умов, що є підставою формування кінцевого варіанту портфеля проектів і визначення строків початку та завершення робіт проектів.

<b>Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі портфеля проектів</b>				
Моделі	Наступальні, захисні.			
Методи				Ситуаційні, часткової оптимізації
Рішення	Стратегічні	Стратегічно-проектні		Тактичні
<b>Пр о ц е с и</b>				
	Визначення стратегічних напрямків	Визначення критеріїв для проектів	Відбір проектів за критеріями	Вироблення тактичних заходів
	Статегічний аналіз	Розроблення варіантів	Визначення пріоритетів проектів	Оптимізація бюджету
	Оцінка стану	Постановка завдань	Планування портфеля	Оптимізація часу
Етапи	Розроблення стратегії	Ініціація проекту	Формування портфеля	Виконання проекту

**Рис. 4.5. Таблична модель портфельного управління проектами для реалізації стратегії інновації**

Під ресурсами в проекті розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Як правило, основна проблема полягає у плануванні необхідної робочої сили, оскільки інші види ресурсів легше забезпечити у відповідності до потреб. Реалізацію принципів проектного управління робочою силою здійснюють шляхом типових процесів планування для досягнення стратегічних цілей проектів [122].

Розроблення підсистеми управління ресурсами проекту інноваційного стратегічного розвитку базуються на наступних принципах:



## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

- наукове обґрунтування й оптимальність планових рішень, на основі врахування законів побудови деякого базисного плану, а також тенденції економіко-інноваційного розвитку та оцінки конкретних, специфічних умов проекту;
- забезпечення гармонії, скоординованості науково-технічного, виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку, який реалізується у складі цільових параметрів планування інноваційної діяльності відповідно до обраної цілі.

Розв'язування завдання планування забезпечення необхідної кількості і якості ресурсів проектів портфеля знаходиться на множині значень, а додаткова невизначеність пов'язана із інноваціями значно розширює цю множину. Недоліки планування ресурсів, зокрема недостатність робочої сили при реалізації, призводить до негативних наслідків – невиконання окремих завдань проекту щодо часу, якості, обсягів. Надлишок працівників – це також проблема, оскільки непрацюючим треба платити заробітну плату, проте вільні ресурси можна спрямувати на виконання критичних робіт. Тому оптимізаційне розв'язування цього завдання має протилежні цілі: ресурси повинні забезпечити виконання робіт проектів портфеля з необхідним рівнем якості, витрачаючи мінімально можливий час і кошти. Тому дуже важливим у цій сфері є оцінка і коригування плану потреб у ресурсах проектів з метою їх ефективного використання в межах усього портфеля, витрачаючи мінімально можливі кошти.

Процес управління щодо підвищення ефективності використання ресурсів портфеля проектів включає наступні кроки:

- складання планів проектних дій;
- планування трудомісткості виконання робіт проекту для усіх проектів портфеля приймаючи їх незалежними;
- оцінку можливості раціонального використання певних видів ресурсів, зокрема унікальних для виконання проектних робіт портфелю;

- ресурси одного виду використовують послідовно відповідно до виконання робіт проектів портфеля;
- врахування умов виконання проектних робіт і відповідних обмежень щодо забезпечення потреби в ресурсах;
- коригування плану дій та обсягів ресурсів з врахуванням обмежень.
- виконують оптимізацію календарного графіка портфелю проектів за відомими методами на основі визначених обмежень;
- побудова уточненого календарного плану.

У процесі реалізації проекту змінюються обсяги використовуваних ресурсів, завантаженість устаткування й виробничих площ, завантаження персоналу. Використання моделей управління проектами (зокрема, моделей мережного планування) для визначення змін стану ресурсного забезпечення є неприйнятним, оскільки вони не дозволяють у явній формі пов'язати процес планування реалізації проекту з параметрами фактичного стану [122].

Кожен інноваційний проект є унікальним тому його реалізація потребує ухвалення рішень, які ґрунтуються на аналізі альтернативних варіантів, визначення тривалості виконання заходів і виборі оптимальних технологій з врахуванням ризиків, що виникають на кожній стадії (етапі) реалізації. Отже, для своєчасного завершення інноваційного проекту і досягнення результату при обмежених ресурсах є потреба вироблення і прийняття рішень у трьох вимірах: вартість, час і ризик. При цьому процес прийняття рішень є ітераційним до досягнення проектних результатів.

Для управління процесом впровадження інноваційний проект поділяють на етапи не за роботами, а за параметрами часу реалізації етапів проекту. На кожному етапі прийняття рішень здійснюють відповідно до мети на основі оцінки й аналізу множини показників, характерних для цього етапу, виходячи з часових і структурних показників проекту [126].

У загальному вигляді постає наступна задача – мінімізувати витрати на ресурси в процесі реалізації етапу проекту з врахуван-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

ням ряду обмежень і ризику. Для розв'язання цієї задачі на кожному етапі залежно від типу проблемної ситуації визначають розрахунковий профіль потреб ресурсу  $P_i$  та уточнюють строк завершення етапу  $T_i$  з врахуванням ризику. На основі узгодженості розрахункових значень витрат і строку виконання проектів приймають рішення про вирівнювання профілю або збалансованої зміни показників. Для цього моделюють різні варіанти виконання, які порівнюють з фінансовим планом проекту [126]. Одержані при моделюванні значення записують в таблицю 4.2.

Таблиця 4.2

### Результати значень, одержаних при моделюванні

Альтернативний варіант	Показники проекту		
	Вартість (В)	Тривалість (Т)	Ризик (Р)
Варіант А	(значення)	(значення)	(значення)
Варіант Б	(значення)	(значення)	(значення)
Варіант В	(значення)	(значення)	(значення)

Для прийняття рішення складаємо таблицю 4.3 для знаходження кращого варіанту.

Таблиця 4.3

### Варіанти для вибору оптимальної комбінації показників

Перелік варіантів	Комбінація показників
1	1-В; 2-Т; 3-С,
2	1-В; 2-С; 3-Т,
3	1-Т; 2-В; 3-Р,
4	1-Т; 2-Р; 3-В,
5	1-Р; 2-Т; 3-В,
6	1-Р; 2-В; 3-Т.

Далі здійснюється вибір того варіанту, який має оптимальне значення.

На основі таблиці 4.3. порівнюються між собою оцінки комбінації показників і визначається оптимальний варіант.

При плануванні динаміки процесу надходження фінансових коштів застосовують перепланування ходу виконання робіт проекту. При цьому будуть ураховуватися внутрішні ризики, пов'язані із зупинкою робіт проекту через поломку устаткування, дефіцит сировини, людський фактор тощо [126].

Зовнішні й внутрішні ризики підприємства задаються множиною пар імовірності виникнення несприятливої події і очікуваною величиною збитків. Як міра стратегії, пропонується використати резерв ресурсу, необхідного для управління наслідками прояву зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Основним результатом інноваційного проекту є цінність. Цінність проекту визначається як різниця його позитивних результатів або вигод і негативних результатів або витрат. Якщо інноваційний проект полягає в розвитку діяльності, то метою проектного аналізу є встановлення відмінності між ситуаціями «з проектом» і «без проекту».

Незворотні витрати – витрати, зроблені у зв'язку з проектом до проведення фактичного початку, або до ухвалення рішення про його фінансування, причому їх не можна вже ні уникнути, ні відшкодувати. Подібні витрати належить виключити з вартості проекту при рішенні питання про те, чи продовжувати роботи за проектом.

При обліку вигод в інноваційних проектах, зазвичай, вважають грошові потоки. Проте проект може мати невідчутні вигоди, що не піддаються прямій грошовій оцінці. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигод і витрат проекту з точки зору трьох його учасників (мінімально). Оцінка і зіставлення витрат і вигод проекту в кількісному вимірі. Результат здійснення інноваційної діяльності – створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства [126].

Апробацію пропонованого підходу розглянемо на прикладі портфеля «Іннотек» на Тернопільському молокозаводі. Виходячи з того, що в інноваційному процесі найважливішим ресурсом є ком-

## Управління інноваційним розвитком підприємства

петентний персонал, тому проведемо оцінку необхідного персоналу для виконання запланованого обсягу робіт проектів портфеля.

План трудомісткості виконання робіт проекту для усіх проектів портфеля, приймаючи їх незалежними, подамо в табличній формі. В таблиці 3. 6 подано потреби в трудомісткості ресурсів (А, Б, В) у межах портфелю «1» по всіх проектах (11, 12, 13), за певний період встановленого часу.

В стратегічному портфелі інноваційного розвитку проекти підпорядковані загальній цілі, отже є взаємозалежні, що на практиці уможливорює підвищити ефективність їх управління шляхом мобільного використання однотипних ресурсів для усіх проектів портфеля. Отже, для портфеля проектів більш придатне компромісне рішення. Суть цього рішення – знаходження раціонального значення потреби в ресурсах портфелю інноваційних проектів, яке забезпечить одночасно виконання однотипних робіт більше половини проектів портфеля.

Таблиця 4.4

### Обсяг потреби в ресурсах залежно від проекту портфеля для підприємств молочної промисловості

Вид ресурсу	Обсяг потреби в ресурсах по проектах портфеля			Всього	Період
	Проект 11	Проект 12	Проект 13		
А	40	80	120	240	01.–05.хх.хх.
Б	60	100	140	300	06.–10.хх.хх.
В	100	120	160	380	11.–15.хх.хх.

При цьому розв'язується завдання зниження вартості ресурсів і ризиків та максимізацію корисного результату інноваційного портфеля проектів.

Для знаходження раціонального значення потреби в ресурсах (А,Б, В) у межах портфелю за певний період встановленого часу пропонується організація початку виконання робіт окремих проектів зсунути на певний час, протягом якого потрібний ресурс використовують в іншому проекті портфеля (таблиця 4.5)

Таблиця 4.5

**План раціонального використання однотипних ресурсів  
виконання робіт проектів портфеля для підприємств  
молокопереробної промисловості**

Вид ресурсу	План змін потреби в ресурсах по проектах портфеля			Всього	Період
	Проект 11	Проект 12	Проект 13		
А	40	80		120	01.–05.хх.хх.
			120	120	06.–10.хх.хх.
Б	60	100		160	06.–10.хх.хх.
			140	140	11.–15.хх.хх.
В	100	120		240	11.–15.хх.хх.
			160	160	16.–20.хх.хх.

Планування зменшення одночасного використання однотипних ресурсів для виконання робіт окремих проектів портфеля призводить до збільшення терміну виконання портфеля по вішенню до типового варіанту.

На підставі даних таблиці 4.6 оцінюємо відносно типового варіанту зменшення потреби у певному ресурсі.

Таблиця 4.6.

**Зменшення потреби у певному ресурсі  
відносно типового варіанту**

Вид ресурсу	Обсяг потреби в ресурсах всього по проектах портфеля			Період
	Типовий	Удосконалений	Зменшення	
А	240	120	120	01.–05.хх.хх.
		120	120	06.–10.хх.хх.
Б	300	160	140	06.–10.хх.хх.
		140	160	11.–15.хх.хх.
В	380	240	140	11.–15.хх.хх.
		160	220	16.–20.хх.хх.

Наявну трудомісткість можна забезпечити різною чисельністю працівників. На основі даних про трудомісткість та планову тривалість роботи розраховують чисельність працівників.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

Мінімальне число працюючих ( $Np$ ) визначається за формулою:

$$Np = T / trv * нормт, \quad (4.1)$$

де:  $T$  – трудомісткість роботи;

$trv$ . – тривалість роботи;

$нормт$ . – нормативний час роботи одного працівника.

Для остаточного розрахунку чисельності потрібно також врахувати наявні обмеження:

а) простору, який лімітуватиме чисельність персоналу, який може одночасно працювати в ньому;

б) доступ до потреби в матеріалах та устаткуванні;

в) нормативну продуктивність праці (з урахуванням рівня підготовки і кваліфікації);

г) можливість координування роботою груп продуктивність;

д) рівень втрат робочого часу (до 25%);

е) оцінки минулих проектів, аби передбачити тенденції у використанні ресурсів, і, відповідно, коригування кількості працівників.

Після врахування обмежень будуємо уточнений календарний план виконання проектних робіт портфеля, який подано в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

### Уточнений календарний план виконання проектних робіт портфеля

Проекти	План використання ресурсів портфеля			
11	А	Б	В	
12	А	Б	В	
13		А	Б	В
Календар виконання	→			
	01.–05.	06.–10.	11.–15.	16.–20.

Основним показником ефективності впровадження запропонованих заходів управління ресурсами портфелю проектів є відносне зменшення ресурсів по відношенню до типового проекту:

$$Еф_{pi} = (Opr - Opy) / Opr, \quad (4.2)$$

де:  $Opr$  – обсяг ресурсів за типовим проектом;

$Opy$  – обсяг ресурсів після удосконалення.

Зіставлення необхідних ресурсів визначених типовим і удосконаленим планами дає змогу визначити їх зменшення, і шляхом розрахунків питоми зменшення і- го ресурсу к- го проекту та середнє значення усього портфелю.

У наведеному прикладі, коли ресурси одного виду щодо виконання робіт проектів портфеля використовують послідовно в часі, питоме середнє значення зменшення потреби ресурсів (0,49) характеризує відповіднє зменшення вартості роботи проектів портфеля.

*Таблиця 4.8*

**Питоме та середнє значення зменшення потреби ресурсів портфеля**

Вид ресурсу	Обсяг потреби в ресурсах всього по проектах портфеля			Питоме зменшення потреби в ресурсах
	Типовий	Удосконал	Зменшення	
А	240	120	120	0,5
		120	120	0,5
Б	300	160	140	0,47
		140	160	0,53
В	380	240	140	0,38
		160	220	0,58
Середнє				0,49

Для знаходження значення та оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів управління ресурсами портфелю проектів потрібно порівняти питоме середнє значення зменшення потреби ресурсів і питомі збільшення тривалості виконання робіт портфеля. Питоме збільшення тривалості виконання робіт портфеля обчислюється за формулою:

$$Tr_{num} = (Tr^* - Tr) / Tr, \quad (4.3)$$

де:  $Tr$  – тривалість виконання робіт портфеля за типовим планом;

$Tr^*$  – тривалість виконання робіт портфеля за удосконаленим планом.

$$Tr_{num.} = (20-15) / 15 = 0,33. \quad (4.4)$$



Різниця питомого середнього значення зменшення потреби ресурсів і питомого збільшення тривалості виконання робіт портфеля ( $0,49 - 0,33 = 0,16$ ) характеризує зменшення вартості портфеля, а отже ефективність запропонованих заходів.

Наведені розрахунки дають підстави стверджувати що апробація запропонованих заходів визначення раціонального обсягу робочої сили для виконання робіт проектів портфеля підвищує ефективність управління.

Отже, одним з вагомих напрямів у галузі управління інноваційним розвитком на підприємстві є створення програм збільшення кількості робочих місць та підвищення якості трудового життя [121], яка повинна бути складовою частиною не тільки управління персоналом, а й загальноекономічної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Практично за всіма показниками якості трудового життя абсолютної більшості найманих працівників України не відповідає сучасним вимогам, що є наслідком глибокої соціально-економічної кризи 90-х рр. порівняно з командно-адміністративною системою. При цьому слід охопити два основні напрямки впливу на колектив працівників підприємства:

1. Підвищення економічної віддачі інновацій (у ринковій економіці важливий не стільки інноваційний процес, скільки його результат);
2. Стимулювання творчої активності, створення умов для її розвитку.

Мотивування впливу якості трудового життя на підтримку інновацій полягає у формуванні філософії неперервних змін в конкурентному середовищі. Тобто працівники підприємства мають зрозуміти, що інноваційні зміни, насамперед, змінять на краще умови праці. Зокрема, Генкин Б. М. пропонує якість трудового життя характеризувати системою показників з позицій працівника, підприємства і суспільства в цілому.

Концепція удосконалення управління на засадах підвищення ЯТЖ спрямована на забезпечення продуктивної зайнятості, до-

тримання прав громадян у трудовій сфері, розвиток системи соціального захисту працюючих та постійного соціального діалогу, згалом на оптимізацію відносин між найманими працівниками і роботодавцями. При цьому визначені показники, що мають найбільший вплив на продуктивність праці: співвідношення середньої заробітної плати по підприємству та галузі, додаткові компенсації, планування ділової кар'єри, дисципліни (за неявкою на роботу), лояльності персоналу щодо підтримки стратегії інновації. Отже, результати впровадження портфеля інноваційних проектів одночасно підвищують принципи якості трудового життя. Перша група принципів економічної ефективності – особиста матеріальна зацікавленість персоналу, професійна компетентність, своєчасна та повна інформованість, безпечність робочого середовища. Друга група – принципи соціальної доцільності: комунікабельності, корпоративності, поваги до особистості, соціальної захищеності, справедливості. Врахування цих принципів в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку та її подальшого впровадження на підприємстві дасть змогу отримати бажаний соціальний та економічний ефект, особливість якого полягає у визначенні часткових показників та складових організації продуктивної праці, безпечність та екологічність, психологічний клімат у колективі; заробітна плата та премії, інші види матеріального заохочення; соціальні зобов'язання підприємства та соціальна інфраструктура, відданість підприємству.

Виконане дослідження інноваційного розвитку підприємства показує, що значне поліпшення може бути досягнуто шляхом введення в практику стратегічного управління поняття портфельного мислення. З іншого боку, результатом поганого управління портфелем є небажання вибирати проекти: немає узгоджених критеріїв для прийняття рішень, а також проектів, готових просто бути доданим в активний список до виконання. Результатом є низький рівень уваги до проектів. Це призводить до збільшення часу виходу на ринок, якість виконання низька, що веде до зниження показників успішності впровадження проектів.

## Управління інноваційним розвитком підприємства

---

Неякісне управління портфелем інноваційних проектів означає, що часто обрані неправильні проекти. При відсутності формального методу відбору, рішення не ґрунтуються на фактах і об'єктивних критеріях, а скоріше на:

- політичній думці і емоціях;
- інтегрованих функціях управління персоналом проекту (підбір, підготовка, організація роботи);
- бажанні пов'язувати внутрішньоорганізаційні процеси з задоволенням споживачів;
- мотивуванні всіх працівників організації на досягнення загальних цілей;
- забезпечення довготривалих поліпшень;
- забезпечення пріоритету попередження, а не реакції на випадок;
- пошуку методів і способів для флексибілізації організації.

Запропоновані заходи впровадження портфельного підходу до реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства дають змогу на практиці шляхом опису необхідних процесів планування і контролю в циклі управління окремих проектів та портфелю в цілому забезпечити їх ефективність. Забезпечення керованості процесів планування і контролю в циклі управління проектів та портфелю досягають використанням інформаційної системи управління портфелем інноваційних проектів.

Переваги портфеля проектів полягають у визначенні найбільш вигідних для організації шляхів розвитку з урахуванням фінансових обмежень; чіткості у реалізації стратегічних планів і досягнень стратегічних цілей, скорочення витрат ресурсів компанії на непотрібні проекти, підвищення ефективності використання ресурсів. Використання запропонованого підходу дає змогу обґрунтувати рішення щодо формування, планування, моніторингу та оцінки стратегічного портфелю організації відповідно до цільових показників на всіх етапах управління.

### **4.3. Підвищення платоспроможності підприємства за інвестиційними зобов'язаннями**

Стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей економічної, технічної, технологічної, організаційної політики та політики капіталовкладень (інвестицій) і спрямована на впровадження нових технологій, видів продукції, послуг, методів управління. Так, стратегія розвитку організації передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і базується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій. Проекти розвитку організацій мають інноваційний характер, оскільки так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах. Для впровадження стратегічних заходів розвитку – інноваційних проектів необхідні відповідні інвестиції. При цьому стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інвестиційний процес.

Проте з метою планування заходів впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання доцільно інвестиції розглядати як окремий процес управління.

Управління інвестиціями – це планування інвестиційних вкладень у позаоборотні активи та формування оборотного капіталу для ведення виробничої діяльності і своєчасних розрахунків за інвестиційними зобов'язаннями.

Компанія може розвиватись через будівництво цехів, придбання устаткування, поглинання інших організацій в межах фінансової можливості компанії, (це сума невикористаних коштів у попередньому періоді та отриманого прибутку). Необхідні витрати, що перевищують цю суму, потребують додаткових коштів, шляхом залучення довгострокових кредитів. Позикові кошти компанії необхідно повертати регулярними платежами і додатково

сплачувати певні відсотки за використання довгострокових кредитних коштів. При цьому виникає завдання оцінки спроможності своєчасно, регулярно та в повному обсязі сплачувати ці боргові зобов'язання.

На кожному етапі прийняття рішень щодо доцільності інвестицій здійснюють у відповідності до часового горизонту планування на основі оцінки й аналізу множини показників. Вибір моделей і методів оцінки також здійснюється виходячи з часових і структурних показників стратегічної діяльності підприємства.

У процесі оцінки ефективності проектів необхідно враховувати не тільки показники, що відображають прибутковість проекту (чистий приведений ефект, індекс прибутковості, термін окупності, норма прибутковості), але й параметри фондомісткості, матеріалоємності й трудомісткості у частині виробничої діяльності за результатами впровадження проекту.

При цьому у процесі реалізації інвестиційно -інноваційних проектів потенціал підприємства щодо виробництва продукції змінюється, тобто змінюються обсяги використовуваних ресурсів, завантаженість устаткування, продуктивність праці.

Використання відомих моделей управління проектами, зокрема, для визначення зміни стану ресурсного забезпечення є неадекватними, оскільки вони не дозволяють у явній формі пов'язати процес реалізації проекту з можливостями підприємства створювати додатковий дохід. Як стратегічний потенціал використовують величину резервного фонду підприємства, необхідного для управління зовнішніми і внутрішніми ризиками підприємства.

Параметри, що визначають нові можливості результативної діяльності підприємства після впровадження інноваційних заходів у кожний момент часу моделюють виробничою функцією, а показником цієї моделі слугує операційна діяльність, яка генерує дохід підприємства.

Основним джерелом сплати боргових зобов'язань є прибуток підприємства. Відомо, що прибуток розраховують як різницю між доходом від реалізації і собівартістю виробленої продукції. Отже оцінка прибутковості окремих видів продукції базується саме на розрахунку собівартості. Проте при розрахунку інвестиційних проектів – особливо, проектів на діючому підприємстві, – використання собівартості одиниці продукції може привести до спотворення показників комерційної привабливості проекту і ухвалення помилкових рішень.

Помилки пов'язані з тим, що у більшості випадків складові розрахункової формули є лише індикаторами фінансового положення підприємства, але не причинами, що визначають це положення. Встановлення причин та важелів впливу на оптимізацію показників в розрахункових формулах фінансового стану підприємства не є очевидним.

Наприклад, при оцінці ефективності модернізації якого-небудь з цехів (ділянок виробничого процесу) розглядають зміни витрат виключно даного цеху (ділянки виробничого процесу). Проте, додатковий прибуток виникає не у конкретного цеху або ділянки, а у підприємства в цілому. Тому при розгляді зміни витрат, пов'язаних з інвестиційним проектом, потрібно їх аналізувати в цілому по підприємству.

Отже при розрахунку витрат, пов'язаних з реалізацією проекту, необхідно виділити витрати, які збільшуються саме у зв'язку з реалізацією проекту (поелементно змінні, постійні). Наприклад, підприємство, що розглядає інноваційно-інвестиційний проект модернізації обладнання на більш енерго ефективне, що знизить витрати виробництва і одночасно планує збільшити поточні витрати на рекламу своєї продукції.

При оцінці ефективності цього проекту зростання витрат на рекламу продукції не повинне розглядатися, оскільки вони ніяк не пов'язані з інвестуванням коштів на модернізацію. Тобто, зростан-

ня витрат на рекламу продукції не повинне впливати на показники оцінки ефективності інвестиційного проекту. Зростання витрат на рекламу повинне враховуватися в грошових потоках підприємства при оцінці фінансової спроможності проекту. При цьому отримані зміни можуть мати різні знаки: плюс – збільшення витрат, мінус – зниження витрат, 0 – немає зміни витрат.

Оцінку платоспроможності здійснюють на основі фінансового аналізу за розрахунковою формулою. Проте пошук причин зміни показника в його розрахунковій формулі може призвести до помилки результату фінансового аналізу. Для поліпшення достовірності необхідно встановити першопричинні чинники, які визначають результати оцінки. Отже, для достовірної діагностики фінансового стану компанії щодо визначення причин зміни показників необхідно удосконалити оцінку складових розрахункової формули.

Визначення причин зміни фінансових показників прослідкуємо на прикладі коефіцієнта загальної ліквідності.

Суть коефіцієнта загальної ліквідності – оцінити потенційну здатність підприємства проводити розрахунки за поточними зобов'язаннями через наявні оборотні активи. Величина коефіцієнта визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань (Підсумок розділу II Балансу / Підсумок розділу V Балансу). Коефіцієнт загальної (біжучої) ліквідності розраховують:

$$K_{зл} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання} \quad (4.14)$$

Прийнятні значення коефіцієнту загальної ліквідності на практиці фінансового стану підприємств  $K_{зл} = 2$ . Зниження коефіцієнта ліквідності може означати, що можливості підприємства щодо погашення зобов'язань починають знижуватися. Необхідно визначити причини погіршення ситуації і варіанти її оптимізації. Мінімальне знання дробів дозволяє зробити висновок: причина зниження коефіцієнта – випереджаюче зростання знаменника в порівнянні із зростанням чисельника. Дуже часто цим математичним

висновком намагаються характеризувати економічний сенс, наприклад: «Зниження показника загальної ліквідності викликане дуже великою кредиторською заборгованістю. Для підвищення коефіцієнта загальної ліквідності необхідно скорочувати кредиторську заборгованість і інші поточні зобов'язання і нарощувати величину оборотних активів». Проте, якщо скористатись такими рекомендаціями щодо скорочення зобов'язань для поліпшення платоспроможності компанії і відмовитися від авансів покупців, максимально прискорити платежі постачальникам, а також від відстрочення платежів, що допускається постачальниками, то платоспроможність тим більше не підвищиться.

Рекомендації нарощувати оборотні активи означають купувати запаси на багато років вперед, затоварювати склад готової продукції, дозволяти покупцям не оплачувати дебіторську заборгованість, прагнути виплачувати як можна більші аванси постачальникам. З цього стає очевидним, що перераховані рекомендації зовсім не сприятимуть ефективному функціонуванню компанії. Отже відомі рекомендації щодо управління на основі Кзл неадекватні, тому що причини зміни ліквідності характеризують більш складні залежності. Визначити їх можна як логічним, так і математичним шляхом. Звернемося спочатку до логічних міркувань. Чому кредиторська заборгованість підприємства стала збільшуватись або чому підприємство було вимушене залучати кредит? Мало вірогідно, що заборгованість безконтрольно росла. У більшості випадків рішення відстрочити оплату того або іншого рахунку ухвалюється усвідомлено з конкретної причини – власних коштів (прибутку) не вистачало на фінансування поточної діяльності компанії.

Логічні міркування, щодо пошуку причин зниження коефіцієнта загальної ліквідності подано в таблиці 1.

Правила фінансового менеджменту прості і логічні: довгострокові кредити повинні залучатися на фінансування капітальних витрат, короткострокові – на фінансування оборотного капіталу.



**Схема пошуку причин зниження коефіцієнта загальної ліквідності**

Проблема	Можливі чинники її спричинення
Зниження коефіцієнта загальної ліквідності	Збитки через недостатній прибуток
	Капітальні вкладення перевищують фінансові можливості підприємства.
	Короткострокові кредити залучені на фінансування капітальних вкладень
	Приріст грошових коштів, за рахунок зміни умов розрахунку, переважно частки авансу і кредиторської заборгованості

Таким чином, для збереження прийнятної ліквідності величина капітальних витрат не повинна перевищувати суму одержаного за відповідний період прибутку і залученого за цей період довгострокового кредиту.

Залучення короткострокових кредитів на фінансування капітальних витрат спричинить зниження коефіцієнта загальної ліквідності. Таким чином, у більшості випадків причиною зниження коефіцієнта ліквідності є те, що підприємство працювало неефективно – отримало недостатньо прибутку або, ще гірше, збиток, або витратило на поточну діяльність більше, ніж змогло заробити.

Для строгого математичного доказу цього доцільно змінити формулу розрахунку коефіцієнта ліквідності, таким чином, щоби показати залежність цього коефіцієнта ліквідності від інвестованого капіталу (довгострокових кредитів):

- короткострокові зобов'язання ( $Kз$ ) = загальні активи ( $За$ ) – позаоборотні активи ( $Па$ );
- загальні активи = загальні пасиви ( $Зп$ ), загальні пасиви = власні кошти ( $Вк$ ) (накопичений прибуток) + довгострокові ( $Дк$ ) та +короткострокові ( $Кк$ ) кредити.

Тоді остаточно перетворена формула, буде відображає власні кошти (отриманий прибуток), позаоборотні активи (в тому числі капітальні вкладення) і довгострокові кредити, які в ідеалі не по-

винні залучатись на фінансування оборотних активів і матиме наступний вигляд:

$$K_{зл} = 1 + (B_k + D_k + K_k - Pa) / K_з \quad (4.15)$$

На наш погляд, розрахунок  $K_{зл}$  за таким виразом уможливорює краще розуміння економічних процесів, що відбуваються на підприємстві і відповідно правильне прийняття стратегічних рішень щодо ефективності варіантів інвестування і впровадження проєктів розвитку на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Використання відомих моделей щодо управління інвестиційними проектами, зокрема, показників, що відображають прибутковість проекту (чистий приведений ефект, індекс прибутковості, термін окупності, норма прибутковості), не пов'язують процес реалізації проекту з параметрами фондомісткості, матеріалоемності й трудомісткості у частині виробничої діяльності за результатами впровадження проекту і відповідно можливостями підприємства створювати додатковий дохід. Поширені рекомендації щодо оцінки платежоспроможності за інвестиційними зобов'язаннями на основі аналізу значень коефіцієнта загальної ліквідності неадекватні, тому що причини зміни ліквідності характеризують більш складні залежності. Для поліпшення достовірності оцінки ефективності інвестиційних проектів необхідно встановити першопричинні чинники, які визначають нові результати виробничої діяльності.

Отже для достовірної діагностики фінансового стану компанії, щодо платежоспроможності за інвестиційними зобов'язаннями необхідно удосконалити оцінку складових, які впливають на розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності. Логічні міркування впливу складових на розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності показують можливість їх модифікації математичним шляхом. Запропонована удосконалена формула, що відображає власні кошти (отриманий прибуток), позаоборотні

активи (в тому числі капітальні вкладення) і довгострокові кредити, уможливує краще розуміння зміни фінансових показників підприємства після впровадження інвестицій і відповідно точніше оцінювати ефективності варіантів інвестування і впровадження проектів розвитку на підприємстві та правильно приймати стратегічні рішення.

Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів має потенційні можливості щодо зменшення вартості портфеля виключно за рахунок організаційних та управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій, що, на відміну від існуючих, створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку. Проведені дослідження уможливили запропонувати заходи підвищення ефективності управління ресурсами портфеля проектів стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Пропоновані заходи реалізації портфеля проектів уможливають досягти ряд переваг, зокрема зменшення вартості впровадження інновацій; досягнення економічних факторів успіху на перспективу; підвищення якості робіт за рахунок мотивації високої кваліфікації та поширення компетенції на усі проекти портфеля; удосконалення управління інноваціями внаслідок зменшення ризиків за рахунок портфеля проектів.

Методика визначення динаміки грошового потоку шляхом оцінювання його в дискретні моменти часу на основі імітаційної моделі забезпечує оперативне ймовірне прогнозування грошових потоків для стратегічного і тактичного планування і управління інноваційним розвитком. Модель дає змогу імітувати інноваційну діяльність підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основна перевага такої моделі в тому, що вона надає можливість оцінити наслідки од-

норазового інвестиційного впливу на технологічний процес в довгому періоді.

Таким чином, виробничий процес зі зміною рівня інноваційного розвитку переходить з одного рівноважного стану до іншого, але вже більш ефективного, що підтверджує імітаційна модель зростання динаміки грошового потоку. У результаті рівень інноваційного розвитку виробництва визначається лише налаштованістю менеджменту підприємства, а також усіх працюючих щодо зменшення витрат та зростання доходу з подальшим інвестуванням у розвиток.

Удосконалення моделі прогнозування майбутнього стану інноваційного середовища відбувається на основі нових підходів, які забезпечуються і реалізуються на практиці автоматизованими системами опрацювання даних. При формуванні інноваційного розвитку підприємств ринкового типу необхідно орієнтуватися на цінності країн розвинутої ринкової економіки, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора – людина є мірилом всього. На підставі цього обґрунтовано необхідність та доцільність уведення в методику оцінювання інноваційного потенціалу підприємства показників якості трудового життя як індикаторів розвиненості соціально-трудова відносин при інноваційному розвитку. Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови праці в найширшому розумінні – умови виробничого життя – і дають змогу врахувати міру реалізації інтересів і потреб працівника та використання його здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо) щодо активного впровадження стратегії інноваційного розвитку.

Основними завданнями управління портфелями проектів, розв'язання яких є актуальним сьогодні, є такі: визначення ефективності проектів (структури портфеля проектів: визначення

типів і характеристик проектів, які повинні входити у портфель для досягнення поставлених цілей організації), формування портфеля проектів (вибір проектів, які увійдуть у нього), планування процесу його реалізації, розподіл ресурсів між проектами, оперативне управління портфелем проектів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : / Ансофф И. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі /Л. Л. Антонюк // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: [монографія]; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с.
4. Александрова В. П. Законодавча база і розвиток інноваційної сфери / В. П. Александрова, Т. І. Щедрина //Проблеми науки. – 2005. – № 12. – С. 40–46.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М. : Прогресс, 1985. – 326 с.
6. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. \– 2010. – № 35. – С. 5–10.
7. Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андибур // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 9–15.

8. Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Брич В. Я. , Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу/ В. Брич, О. Гугул. – Вісник Хмельницького національного університету. –2009. – № 5. – С. 13–16.
10. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення/ В. Брич. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 375 с.
11. Брич В. Я. , Нагара М. Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні / В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці, 2009. – № 6. – С. 18–23.
12. Брич В. Я. , Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції / В. Брич, П. Шушпанов // Україна: аспекти праці, 2009. – № 1. –С. 33–37
13. Брич В. Я. , Снігур Х. А. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства: гносеологічні позиції/ В. Брич, Х. Снігур // Вісник Прикарпатського університету, 2017. – Вип. 12. – С. 82–86.
14. Брич В. Я. , Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку// Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2017. Вип. 2 (50). . С. 172–178
15. Брич В. Я. , Снігур Х. А. Інновації в системі людського розвитку// Інноваційна економіка, 2017. – № 5-6. – С. 37–41
16. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навч. посібн / За ред. . Качана Є. П. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 220 с.
17. Брич В. Я. , Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. – 204 с.
18. Брич В. Я. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестицій-



- ними зобов'язаннями / В. Я. Брич, Я. О. Шпак // Світ фінансів. – 2016. – Вип. 1. – С. 37–47
19. Брич В. Я. Проблеми трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та напрями їх вирішення / В. Я. Брич, Т. О. Артемчук // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2016. – № 4. – С. 156–161.
20. Брич В. Я. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: монографія / В. Я. Брич, О. Л. Шпак, З. І. Домбровський, А. М. Тибінь, М. З. Домбровський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 304 с.
21. Брич В. Я. Розбудова ринку енергосервісних послуг: світовий досвід та українські реалії / В. Брич, М. Федірко, Л. Франчук, В. Микитюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2017. – № 3. – С. 7–20.
22. Бузова И. А. Коммерческая оценка инвестиций / И. А. Бузова, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова ; под ред. В. Есилова. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
23. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦУЛ : Фенікс, 2003. – 440 с.
24. Васильева Н. К. Математичні моделі інноваційного розвитку в аграрній економіці / Н. К. Васильева ; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д. : РВВ ДДАУ, 2007. – 348 с.
25. Войнова Є. І. Іноземний капітал як фактор розвитку глобальної інноваційної системи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08. 00. 02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Є. І. Войнова. – Х. : Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 20 с.
26. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут економічного прогнозування НАН України, Міністерство економіки

- та з питань європейської інтеграції України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
27. Гончарова Н. П. Инновационный тип развития как фактор сбалансированности экономики / Н. П. Гончарова // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – № 1 (8). – С. 125–132.
  28. Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 6–10.
  29. Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.
  30. Голомша, Н. Є. Маркетингове дослідження ринку молочатомолокопродуктів[Текст]/ Н. Є. Голомша //Економіка АПК. – 2004. – № 6. – С. 108-111.
  31. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна : Аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
  32. Гунин В. И. Управление инновациями: 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
  33. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
  34. Дивак М. П. Задачі математичного моделювання статичних систем з інтервальними даними : монографія / Дивак М. П. – Т. : Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 215 с
  35. Дивак М. П. Структурна ідентифікація інтервальних різнице-вих операторів / М. П. Дивак, І. Ф. Войтюк, В. І. Манжула // Вісник Тернопільського державного технічного університету. – Тернопіль, 2010. – № 3 (15). – С. 154–160.

36. Дьяконов В. П. MATLAB. Анализ, идентификация и моделирование систем. / Дьяконов В. П. , Круглов В. В. // Специальный справочник. – СПб. : «Питер», 2002. – 448 с.
37. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні : шляхи поліпшення їх використання / Б. Данилишин, В. Куценко // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71–72.
38. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К. С. Головинского. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.
39. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. / П. Друкер. – К. : України, 1994. – 319 с.
40. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
41. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : Моногр. / [В. П. Александрова, Т. І. Артёмова, Ю. М. Бажал, та ін. ] ; за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К. : Фенікс, 2003. – 1006 с.
42. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волкова, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : ВД Професіонал, 2004. – 960 с.
43. Минцберг Г. Пять «П» стратегии / Минцберг Г. , Куинн Дж. Б. , Гошал С. Стратегический процесс – СПб. : Питер, 2001, – 688 с.
44. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
45. Ерохин Д. В. Системный подход к инновационной деятельности коммерческой организации / Д. В. Ерохин, Е. А. Ларищева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2004. – № 4. – С. 117–124.
46. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки.

- Посилання Президента України до Верховної Ради України. – К. : Інформ.-видав. центр Держкомстату України, 2002. – 74 с.
47. Жаворонкова Г. В. Інноваційна складова інтеграції високотехнологічних підприємств України у світову промисловість / Г. В. Жаворонкова, М. Б. Янчук, Н. В. Дегтяр // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 3–9.
  48. Заклекта О. І. Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні / О. І. Заклекта, Г. Ф. Хартоняк // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 173–177. – (Серія : Інноваційно-інвестиційна діяльність).
  49. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2000. – Випуск 1. – Суми. – С. 110–116.
  50. Инновационный менеджмент / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. – 528 с.
  51. Инновационный менеджмент : метод. пособие / рук. Б. Е. Фишман, ред. М. Н. Скотникова. – К. : РАМО, 1991. – Ч. I. – 112 с.
  52. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудкин и др. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
  53. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития : учеб. пособие для студентов вузов / ред. В. М. Аньшин. – 3-е изд. , перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
  54. Исследование операций : в 2-х т. [пер. с англ. ] / под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М. : Мир, 1981. – 677 с. : ил.
  55. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентнос-

- проможної економіки держави / В. Івченко // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 246–252.
56. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Українська книга», 2003. – 278 с.
57. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / Науково-дослідницький центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 336 с.
58. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.
59. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Герчан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
60. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: навч. посіб. / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ – 2000. – 424 с.
61. Келле В. Ж. О пределах инновационных заимствований / В. Ж. Келле, А. П. Михайлов, В. А. Шведовский // Социология 4М: Методология, методы, математические модели. – Т. 13. – М., 2001. – С. 114–122.
62. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
63. Концепція розвитку національної інноваційної системи : схвалено розпорядженням КМ України від 17 червня 2009 р. № 680-р. // Урядовий кур'єр. – 2009. – 27 червня. – С. 12–13.
64. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
65. Криворучко Н. В. Необхідність переходу України до інноваційної моделі розвитку / Н. В. Криворучко // Проблеми і пер-

- спективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (22-24 травня 2008 р.). – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 78–79.
66. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерява // Юридичний вісник України. – 2008. – № 22. – С. 8.
67. Кристенсен К. , Рейнор М. Решение проблеммы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. / Клейтон М. Кристенсен, Мйкл Е. Рейнор; Пер. с англ. –М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
68. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: МаксимизацияROI / Кендалл И. , Роллинз К. ; пер. с англ. – М. : ПМСОФТ, 2004 – 338 с.
69. Ладика С. В. Інноваційний потенціал: сутність і основні визначення / С. В. Ладика // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 20. – С. 17–20.
70. Лайм Фасей Курс МВА по стратегическому менеджменту : [пер. с англ. ] / Лайм Фасей, Роберт Ренделл (ред.). – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
71. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. Лапко ; Ін-т екон. прогнозування НАН України, Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу. – К. : Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.
72. Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення, 1999. – дис. ... д-ра. ек. наук. : 20. 04. 00 / О. О. Лапко. – К. : Інститут економічного прогнозування, 1999. – 396 с.
73. Манжула В. І. Структурна ідентифікація моделей «вхід-вихід» статичних систем на основі аналізу інтервальних да-

- них: дис. . канд. тех. наук 01. 05. 02. /Володимир Іванович Манжула. Львів, 2008. –20 с
74. Малюта Л. Я. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок / Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 2 (72). – С. 139–144.
75. Малюта Л. Я. Особливості формування нормативно-правової бази інноваційної діяльності промислових підприємств / Л. Я. Малюта // Особливості адаптації вітчизняного законодавства до умов та вимог функціонування європейських суб'єктів господарювання (Інноваційно-правові колізії розвитку національної економіки) : монографія; за заг. ред. Андрушківа Б. М. – Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2015. – С. 101–114.
76. Манцуров І. Г. Статистика економічного зростання та конкурентоспроможності країни : монографія / І. Г. Манцуров. – К. : КНЕУ, 2006. – 392 с.
77. Матрус И. В. Моделирование инвестиционного выбора в управлении потенциалом предприятия / И. В. Матрус // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 78–81.
78. Менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 446 с.
79. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / за заг. ред. . Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 400 с.
80. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. – Тернопіль:Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет. – 2009. – 296 с.

81. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
82. Мильнер Б. Инновационное развитие и сетевое управление / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 25–33.
83. Македон В. В. , Рубець Д. С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія, В. В. Македон, Д. С. Рубець. – Вісник НТУ «ХПІ». 2013 № 45(1018)
84. Моделирование сложных систем / В. Н. Бусленко. – 2-е изд. , перераб. – М. : Наука; Гл. ред. физико-мат. лит-ры, 1978. – 399 с.
85. Морозов О. Основи стратегії інновацій / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 11. – С. 30–38.
86. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
87. Одотюк І. В. Нормативно-правова база інноваційної трансформації економік України і Росії: стан та перспективи розвитку / І. В. Одотюк // Проблеми науки. – 2007. – № 8. – С. 45–50.
88. Орлов А. И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями / А. И. Орлов, Л. А. Орлова // Экономика XXI века. – 2002. – № 12. – С. 3–26.
89. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики : монографія / В. Л. Осецький. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 412 с.
90. Острейковский В. А. Теория систем / В. А. Острейковский. – М. : Высшая школа, 1997. – 240 с.
91. Остропольська Є. В. Розвиток соціальної складової інноваційних процесів як чинник соціально-економічного зростання економіки України / Є. В. Остропольська//Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 – С. 127–136.



92. Офіційний веб-сайт Міністерства Економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
93. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г. І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004. – № 11. – С. 21–29.
94. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.
95. Пастернак П. П. Системное моделирование экономических процессов в АПК / Пастернак П. П. – М. : Агропромиздат, 1985. – 176 с.
96. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
97. Перспективи інноваційного розвитку України : зб. наук. ст. / ред. Я. А. Жаліло. – К. : Альтерпрес, 2002. – 160 с. : іл. – (Сер. «Безпека екон. трансформацій» ; Вип. 21).
98. Петренко Н. И. Организация и механизм финансирования инновационных проектов в сфере малого предпринимательства / Н. И. Петренко. – К. : Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г. М. Доброва НАН Украины, 1997. – 67 с.
99. Подольська Є. А. Філософія : підручник / Є. А. Подольська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 704 с.
100. Пономаренко Л. А. Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2001. – 423 с.
101. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2002. – 432 с.

102. Портер М. Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : [пер. с англ. ] / М. Э. Портер. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
103. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 2003, № 9).
104. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Верховної Ради України № 1786-IV від 16 червня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 43–44. – С. 494.
105. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України № 916-XI від 13 липня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – С. 770–775.
106. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К. : «К. І. С.», 2010. – 276 с.
107. Ребенок А. В. Управління інвестиційним проектом як інструментом реалізації стратегії підприємства
108. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [пер. с венг. ] / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1991. – 320 с.
109. Снігур Х. А. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності / Х. А. Снігур // Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук. - практ. конф. , 26–27 квіт. 2012 р. – Тернопіль : ТНЕУ : Чортків. ін-т підприємництва і бізнесу, 2012. – С. 84–86.
110. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с. : рис. , табл.

111. Сытник В. Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями. /В. Ф. Сытник, Е. А. Карагодова. – К. :Вища школа, 1985. – 214с.
112. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційни викликів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920).
113. Таха Хэмди А. Введение в исследование операций : [пер. с англ. ]. – М. : Издательський дом «Вильямс», 2001. – 912 с.
114. Твисс Брайан Управление научно-техническими нововведениями : [сокращ. пер. с англ. ] / Брайан Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
115. Стоянова-Коваль С. С. Оцінка потенціалу аграрної сфери до галузевих структурних зрушень в контексті світових тенденцій / С. С. Стоянова-Коваль // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. – 2010. – № 1. – С. 36–43.
116. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / [Р. Г. Жарлінська, І. В. Белкін, О. П. Муляр, О. Ю. Івашук] // Соціум. Наука. Культура : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-zharlinska-rg-belkin-iv-mulyar-op-ivaschuk-oyu-teoretichni-spekti-innovatsiynoyi-diyalnosti-vitchiznyanih-pidpriemstv>
117. 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. – 578 с.
118. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : Справочник : учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 848 с. : ил.
119. Ткаченко Н. М. Аналіз стану і можливості інноваційного розвитку українських підприємств [Електронний ресурс] /

- Н. М. Ткаченко, О. А. Кучерук // Передовые научные разработки. – 2006. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com / PNR\\_2006/Economics. htm](http://www.rusnauka.com / PNR_2006/Economics. htm)
120. Томашевський В. М. Моделювання систем. – К: Видавнича група ВНУ, 2005. – 352 с.
121. Тисько М. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: колективна монографія за ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. – Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015 – С. 323–348
122. Тисько М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя Економічний аналіз. – 2013. – Том 14. – № 3. – С. 72–76.
123. Тисько М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 6. Ч. 2 – С. 210–212.
124. Тисько М. Формування моделі управління інноваційним розвитком підприємства Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. – 2014. – Випуск 10. – С. 112–116.
125. Тисько М. Обґрунтування стратегічної позиції щодо інноваційного розвитку Економічний аналіз. – 2014. – Том 16. – № 1. – С. 69–74.
126. Тисько М. Впровадження стратегії інноваційного розвитку організацій на основі портфеля проектів Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 10 (287). – С. 99–104
127. Тисько М. Методичний підхід до розробки та прийняття рішень щодо інноваційного розвитку підприємства *WshodnioeuropejskieCzasopismoNaukowe (EastEuropeanScientificJournal)* (Warsaw, Poland) № 4 (4). – 2015. – Р. 68–71.

128. Тисько М. Стратегічна модель інноваційного розвитку бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. [Електронний Ресурс] 2016. – № 9. – С. 430–432.
129. Тисько М. Моделювання процесу управління коштами щодо інноваційного розвитку підприємства/Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 8. – С. 73–76.
130. Управління енергоефективністю в сфері житлово – комунального господарства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2018. – 300 с.
131. Управление исследованиями и инновациями / под. ред. А. Форти – М. : Наука, 1994. – 144 с.
132. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. : под. ред. М. А. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
133. Форкош Н. М. Особливості інвестиційно-інноваційного розвитку агропромислового комплексу України / Н. М. Форкош // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, т. 3. – С. 149–152.
134. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: монографія // А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська – Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2014. – 260 с.
135. Череп А. В. Напрями забезпечення ефективності управління інвестиційною діяльністю в інноваційний розвиток підприємств машинобудування: монографія // А. В. Череп, С. О. Кушнір – Запоріжжя: ЗНУ, 2015 р. – 212 с.
136. Череп А. В. Фактори інноваційного розвитку підприємств України / А. В. Череп, З. П. Урусова, А. А. Урусов // Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3 – С. 84–89.
137. Чубай В. М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08. 00. 04 «економіка та

- управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. М. Чубай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 24 с.
138. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – С. 12–22.
139. Черваньов Д. М, Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К. : Знання: КОО. – 1999.
140. Шовкун І. А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України / І. А. Шовкун // Проблеми науки. – 2002. – № 8. – С. 26–34.
141. Школа І. М. Умови залучення інвестиційних ресурсів в економіку регіонів Ук / І. М. Школа, А. А. Вдовічен // Регіональна економіка. – 2002. – № 2. – С. 54–67.
142. Штефанич Д. А. Фінансово-кредитні інструменти стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Д. А. Штефанич Л. Б. Колінець // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2003. – № 6. – С. 333–338
143. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
144. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова 2-ге вид. , перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
145. Яремко Л. А. «Нова економіка» та інноваційний розвиток / Лариса Адольфівна Яремко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, т. 1. – С. 25–30.
146. Ярошенко Ф. О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. //Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф. О. / К. : Новий друк, 2010. –160 с.

147. Яненко І. Г. Організаційні інновації в економічній системі: суть і передумови впровадження / І. Г. Яненко // Проблеми науки. – 2008. – № 2. – С. 25–31.
148. Gary Hamel C. K. Prahalad Competing for the Future / C. K. Gary Hamel – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
149. Europe 2020 flagship initiative Innovation Union. Luxembourg: EUR-OP, 2011.
150. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Review. – 2004. – 240 p.
151. European Innovation Scoreboard 2016/ Режим доступу: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17862>
152. Disman S. Selecting R&D Project for Profit / S. Disman // Chemical Engineering. – 1962. – December. – P. 11, 87–90.
153. Dave Logan, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times [Текст] / Leader to Leader. – 2009, № 54. – p. 45-52
154. Hofer C. W. Strategy Formulation: Analytical concepts/ C. W. Hofer, D. Schendel. - New York: West Publishing, 1986.
155. 12. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nded. -Chicago: The Dryden Press, 1983.
156. Jay L. Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance [Електронний ресурс] / Jay L. Abraham, Daniel J. Knight // Strategy & Leadership. – 2000 – V. 28.
157. Jonston, Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr. , J. Douglas Bate. – N. Y. : AMACOM, 2003 – 286 p.
158. Colombo Massimo (et al.). Science and innovation policy for the new knowledge economy. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.

*Список використаних джерел*

---

159. Ernst and Young. Next generation innovation policy: the future of EU innovation policy to support market growth. Brussels: Centre for European Policy Studies; Ernst & Young, 2011.
160. FAO <http://www.fao.org/countryprofiles/index/ru/?iso3=UKR&paia=2>
161. WHO [http://www.who.int/topics/food\\_safety/en](http://www.who.int/topics/food_safety/en)



## ДОДАТКИ

Додаток А

### Реалізація продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами у 2016 році

Найменування продукції	Реалізовано – всього		Середні ціни реалізації		Перероблено на своїх потужностях та передано для перероблення на давальницьких засадах, т	Наявність продукції безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах на 1 січня 2017р. , т
	т	у % до 2015	грн за т, грн за тис. шт	у % 2015		
1	2	3	4	5	6	7
Культури зернові та зернобобові	1306049,8	77,7	3177,9	118,6	14326,8	432156,7
Пшениця	601988,3	94,2	3006,7	119,0	8551,6	188509,6
кукурудза на зерно	466912,8	57,5	3311,4	123,4	1925,8	156559,9
Ячмінь	212027,0	101,1	2981,0	104,9	2270,3	57564,4
Жито	1421,2	149,2	2929,7	126,9	...	241,0
Гречка	4172,5	96,5	11893,1	160,8	269,3	2206,7
Овес	1323,7	40,5	2916,3	156,2	...	2641,0
Просо	192,1	219,0	5841,8	200,4	–	...
культури зернобобові сушені	18012,2	119,3	5747,8	104,3	308,3	21166,7

Додатки

Продовження додатку А

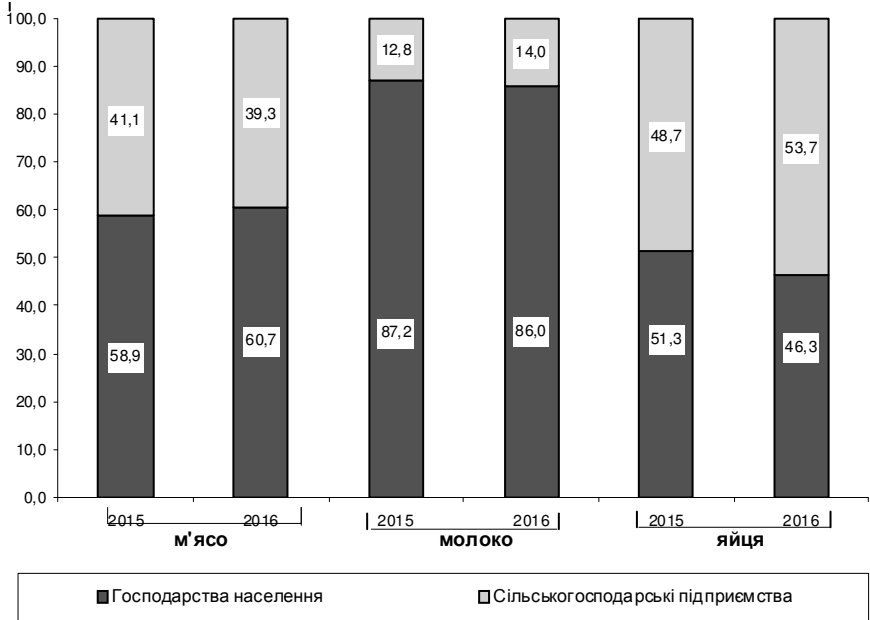
1	2	3	4	5	6	7
у т. ч. горох	15761,7	х	5909,1	х	308,3	19031,4
Насіння культур олійних	326948,7	85,0	8415,3	117,0	633,7	58280,2
боби сої	113327,8	76,0	8669,5	120,3	611,3	36284,9
насіння ріпаку й кользи	107034,2	66,4	8983,1	123,7	–	6759,2
насіння соняшнику	106368,9	148,7	7574,6	107,1	... <sup>1</sup>	13267,1
Картопля	28734,6	46,8	1200,6	65,1	–	х
Цукровий буряк фабричний	335511,3	125,5	890,2	105,9	378769,4	х
Культури овочеві	3577,9	55,3	21499,7	175,1	–	х
Капуста	266,6	27,0	5716,7	101,2	–	х
огірки та корнішони	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	–	х
Помідори	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	–	х
Цибуля	221,4	218,8	2426,9	63,1	–	х
морка столова	636,8	43,6	2775,1	59,8	–	х
буряк столовий	96,6	6,6	4875,0	105,0	–	х
культури овочеві закритого ґрунту	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	–	х
Культури плодові та ягідні	14237,1	95,2	4569,7	72,5	–	х
плоди культур зерняткових	13948,0	95,3	4143,8	69,0	–	х

## Управління інноваційним розвитком підприємства

*Продовження додатку А*

1	2	3	4	5	6	7
плоди культур кісточкових	...1	...1	...1	...1	–	x
культури ягідні	240,4	81,8	28490,1	144,4	–	x
Тварини сільськогосподарські живі	30368,0	92,9	22005,1	97,9	... <sup>1</sup>	x
велика рогата худоба	3866,8	100,6	20984,0	98,0	... <sup>1</sup>	x
Свині	21637,4	92,4	24003,4	99,0	... <sup>1</sup>	x
птиця свійська (без добо-вих курчат)	4857,4	89,8	13926,1	91,0	–	x
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире	61712,4	109,3	5692,5	124,6	–	x
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі (без яєць на інкубацію), тис. шт	285559	120,1	1087,9	102,5	–	x
Цукор білий кристалічний буряковий	36263,7	60,7	10633,8	122,2	–	12138,5
Мед	4,3	67,0	38277,6	118,9	x	x

**Питома вага категорій господарств у виробництві основних видів продуктів тваринництва (у відсотках до загального обсягу)**



Додаток В

**Рівень рентабельності (збитковості) основних видів  
сільськогосподарської продукції за організаційно-правовими  
формами господарювання за 2016 рік**

(у відсотках)

	Сільсько-господарські підприємства	У тому числі					
		не-державні	з них				державні
			господарські товариства	приватні	виробничі кооперативи	інші	
Культури зернові та зернобобові	32,7	32,8	33,6	31,6	27,9	29,1	9,6
Буряк цукровий фабричний	32,4	32,7	18,1	37,8	–	–	12,4
Соняшник	57,8	57,8	49,1	70,5	–	–	–
Соя	23,3	23,3	15,3	33,2	152,4	20,3	3,1
Ріпак	40,0	40,1	29,0	53,3	–	–	3,3
Картопля	–39,9	–40,0	–50,7	–5,1	–	–	–
Культури овочеві відкритого ґрунту	12,2	12,2	–6,9	12,5	–	–	–
Культури овочеві закритого ґрунту	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	–	–	–	–
Культури плодів та ягідні	46,8	46,8	54,4	45,8	–	–	–
Велика рогата худоба на м'ясо	–9,2	–9,2	–9,7	–8,0	–	–	–
Свині на м'ясо	–1,7	–1,7	1,7	–2,6	–	–8,9	–
Птиці на м'ясо	–26,9	–26,9	–44,7	4,2	–	–	–
Молоко	23,2	23,2	22,2	25,6	–	–	–
Яйця курячі	16,6	16,6	16,4	27,4	–	–	–

**Динаміка середніх цін реалізації сільськогосподарської  
продукції за всіма напрямми**

(грн за т)

Найменування продукції	2012	2013	2014	2015	2016
Зернові та зернобобові культури – всього	1513,5	1282,4	1729,5	2680,0	3177,9
у т. ч. пшениця	1473,4	1377,8	1680,5	2527,7	3006,7
Жито	1237,7	1149,0	1370,7	2307,8	2929,7
Кукурудза	1447,3	1163,7	1712,0	2682,6	3311,4
Ячмінь	1798,4	1669,1	1786,9	2841,8	2981,0
Гречка	3476,9	2769,4	3435,9	7395,9	11893,1
Овес	1361,9	1371,1	1344,9	1867,3	2916,3
Зернобобові	2360,7	3113,5	3288,7	5512,5	5747,8
Олійні культури – всього	3714,7	3157,5	4034,3	7190,0	8415,3
у т. ч. насіння соняшнику	3678,2	2817,0	4295,8	7073,2	7574,6
Соя	3435,0	3403,5	4304,2	7207,9	8669,5
Ріпак	3820,2	2990,0	3794,0	7259,1	8983,1
Гірчиця	3634,7	25759,7	5190,5	5545,7	7225,5
Цукрові буряки	464,0	372,9	487,7	840,9	890,2
Картопля – всього	1462,0	1899,3	2325,5	1845,0	1200,6
Овочі – всього	1730,1	3624,9	5773,9	12278,8	21499,7
овочі закритого ґрунту	–	...	...	...	...
Плоди та ягоди – всього	1218,3	4477,3	2814,8	7155,0	4569,7
Цукор	4472,2	4239,1	6343,2	8848,4	10633,8
Худоба та птиця (в живій вазі)	14291,4	13519,7	16480,8	19630,9	22005,1
у т. ч. велика рогата худоба	13090,2	10823,4	14565,8	23422,7	20984,0
Свині	15993,8	15493,3	18728,5	23052,4	24003,4
Птиця	9314,2	8984,6	11175,6	15416,4	13926,1
Молоко і молочні продукти	2690,6	3444,2	3735,2	4722,7	5692,5
Яйця (за тис. шт)	531,3	598,0	665,5	1069,6	1087,9
Мед	29488,0	27865,0	27576,3	35781,9	38277,6

**Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції  
за всіма напрямками**

(тис. т)

Найменування продукції	2012	2013	2014	2015	2016
Зернові та зернобобові культури – всього	1392,5	1481,7	1670,7	1700,2	1306,0
у т. ч. пшениця	602,1	426,4	517,7	648,0	602,0
Жито	6,3	1,8	1,2	1,0	1,4
Кукурудза	611,8	922,2	933,7	815,8	466,9
Ячмінь	153,4	108,9	195,3	212,0	212,0
Гречка	8,9	8,7	6,5	4,6	4,2
Овес	2,8	6,2	2,9	3,3	1,3
Зернобобові	6,8	7,2	13,3	15,4	18,0
Олійні культури – всього	173,0	237,0	287,2	385,4	326,9
у т. ч. насіння соняшнику	18,6	22,9	35,2	71,5	106,4
Соя	40,2	84,5	94,3	149,9	113,3
Ріпак	113,6	128,2	155,4	161,1	107,0
Гірчиця	0,6	0,4	2,3	2,4	0,2
Цукрові буряки	1068,3	509,1	1107,9	267,2	335,5
Картопля – всього	88,7	112,4	163,8	61,4	28,7
Овочі – всього	9,1	15,7	10,4	6,5	3,6
овочі закритого ґрунту	–	...	...	...	...
Плоди та ягоди – всього	3,1	3,6	12,0	15,0	14,2
Цукор	38,1	42,2	41,1	59,8	36,3
Худоба та птиця (в живій вазі)	16,7	24,4	33,1	33,4	30,4
у т. ч. велика рогата худоба	3,4	4,6	4,3	3,9	3,9
Свині	10,5	15,7	21,3	24,1	21,6
Птиця	2,8	4,1	7,5	5,4	4,9
Молоко і молочні продукти	40,2	44,9	49,9	56,5	61,7
Яйця (млн. шт)	167,5	179,4	179,2	237,8	285,6
Мед (т)	4,1	5,2	5,1	6,4	4,3

<sup>1</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

Навчальне видання

***Брич В. Я.,  
Снігур Х. А.,  
Тисько М. М.,  
Шпак Я. О.***

# **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Монографія*

Комп'ютерна верстка *Юрія Хомацького*

Дизайн обкладинки *Марії Одобецької*

---

Підписано до друку \_\_\_\_\_, 2019 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times.

Папір офсетний. Друк на дублікаторі.

Ум. друк. арк. 12,56. Обл.-вид. арк. 14,77.

Зам. № \_\_\_\_\_. Тираж \_\_\_\_\_ прим.

Видавець та виготовлювач

Тернопільський національний економічний університет

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»

вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009

тел. (0352) 47-58-72

E-mail: edition@tneu.edu.ua