

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та економічної теорії

МАЛОСІЛОВ Олександр Олегович

**Економіка та управління інноваційними компаніями/ Economics and
management of innovative companies**

спеціальність: 051 - Економіка

освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУПм-21

О.О.Малосілов _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор, О.В. Длугопольський

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2021р.

Завідувач кафедри

_____ В.В. Козюк

Тернопіль-2021

АНОТАЦІЯ

Малосілов Олександр. Економіка та управління інноваційними компаніями – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством» – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

У роботі досліджено сутність інновацій в бізнесі та управлінні. Розглянуто сучасний стан інноваційної активності компаній України. Проведено дослідження інноваційної діяльності досліджуваного підприємства. Обґрунтовано напрями формування і реалізації інноваційної стратегії досліджуваного підприємства

Ключові слова: інновації, управління, підприємство, бізнес, стратегія, методи.

ANNOTATION

Malosilov Alexander. Economics and management of innovative companies - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in "Economics", educational and professional program "Economics and Enterprise Management" - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

The essence of innovations in business and management is investigated in the work. The current state of innovation activity of Ukrainian companies is considered. The research of innovative activity of the researched enterprise is carried out. The directions of formation and realization of the innovative strategy of the researched enterprise are substantiated

Key words: innovations, management, enterprise, business, strategy, methods.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи інноваційного бізнесу	7
1.1. Інновації в бізнесі та управлінні: суть, види та необхідність	7
1.2. Огляд літературних джерел з проблематики інноваційного розвитку компаній	11
1.3. Теоретичний підхід до формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	23
Розділ 2. Дослідження інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	26
2.1. Сучасний стан інноваційної активності підприємств України.....	26
2.2. Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	34
Висновки до розділу 2	38
Розділ 3. Пріоритетні напрямки удосконалення інноваційної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	40
3.1. Удосконалення інноваційної стратегії підприємства.....	40
3.2. Використання методів креативного управління інноваційними процесами підприємства.....	45
Висновки до розділу 3.....	54
Висновки	55
Список використаних джерел.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання розвиток молокопереробних підприємств є одним із пріоритетних для економіки України. В умовах світового зростання цін на продукти харчування, швидких процесів інтеграції та глобалізації, визначення перспектив інноваційного розвитку молочної галузі є однією з головних проблематик розробки довгострокової стратегії розвитку вітчизняної економіки та зокрема Тернопільської області. Вагомий вплив на діяльність інноваційних компаній здійснюють такі фактори зовнішнього середовища як діюча нормативно-правова база, податкова та кредитна політика держави, які внаслідок своєї недосконалості ускладнюють інтеграції підприємств у світовий економічний простір.

Необхідність постійного інноваційного розвитку компанії висуває високі вимоги до процесу формування й обґрунтування її інноваційної стратегії. Проблеми формування інноваційної стратегії набувають особливої актуальності для вітчизняних молокопереробних підприємств, оскільки інноваційна діяльність сьогодні є однією із складових науково-технічного прогресу і впливає на економічне зростання економіки України.

Дослідженням проблематики оцінки інноваційної діяльності підприємств та формуванню їх інноваційних стратегій займалися такі науковці як: О.І. Амоша, В. Геєць, А.В. Гриньов, П. Друкер, М. Денисенко, В.І. Захарченко, О. Лапко, М.В. Шарко, О.М. Юркевич та інші.

Для висвітлення інноваційних проблем необхідно визначити коло питань, які пов'язані із управлінням інноваційним розвитком, процесом формування інноваційної стратегії. Особливої актуальності набуває вирішення цих питань для підприємств молокопереробної галузі, оскільки на сучасному етапі виникає потреба у розробленні ґрунтовного, системного й обґрунтованого плану

інноваційного розвитку цієї галузі з використанням методичного інструментарію щодо вибору і реалізації інноваційної стратегії.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю молокопереробного підприємства.

Для реалізації мети кваліфікаційної роботи було визначено такі завдання:

- дослідити сутність інновації в бізнесі та управлінні;
- дослідити сучасний стан інноваційної активності підприємств України;
- провести дослідження інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський

молокозавод»

- обґрунтувати напрямки формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад активізації інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних і соціальних процесів активізації інноваційної діяльності молокопереробного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі результати кваліфікаційного дослідження були апробовані на V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (22 жовтня 2021 р., м. Сєверодонецьк) та науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання у практичній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з

метою подальшої активізації інноваційної діяльності та удосконаленні інноваційної стратегії.

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Інновації в бізнесі та управлінні: суть, види та необхідність

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних компаній адекватних механізмів реагування на динамічні зміни довілля, зростаючі вимоги споживачів та суворі виклики конкурентних ринків. Обов'язковими умовами виживання компаній є виготовлення конкурентоспроможної продукції та забезпечення гнучкості, ефективності управління. Адаптаційні здібності, організаційну гнучкість та маневреність виробничих систем забезпечує підприємствам інноваційний розвиток.

Важлива проблема інноваційного розвитку компаній підтверджується значною кількістю наукових досліджень як закордонних вчених, таких як П. Друкер, І. Масакаї, М. Хаммер, Дж. Чампі, К. Маркхема, Р. Каплан, Д. Нортон, та ін., так і вітчизняних учених, серед яких слід виділити В.М. Гейця, Л.І.Федулову, Н.І.Чухрай, С.М.Ілляшенко та ін., основні праці яких проаналізовані у параграфі 1.2. даної роботи.

В економічній науці та практиці функціонування вітчизняних компаній є низка питань, які пов'язані з інноваційною діяльністю, залишаються не вирішеними, а саме частина проблем пов'язана з великою кількістю класифікаційних ознак інновацій, що ускладнює розуміння їхньої сутності та визначення сфери реалізації. Варто відмітити, що досить часто інноваційна діяльність підприємств сприймається виключно як освоєння нових продуктів, запровадження нових технологічних процесів у виробництво, тобто розглядаються виробничі та процесно-технологічні інновації. Меншої уваги дослідники приділили управлінським інноваціям, проблемам їх реалізації та оцінка їх ефективності.

За основними технологічними параметрами виділяють два типи інновацій - продуктові та процесні. Продуктові інновації включають отримання нового продукту чи послуги з задоволення певної потреби над ринком. Й. Шумпетер зазначав, що « процесні інновації передбачають нові елементи, запроваджені у виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси» [58]. Продуктові інновації мають ринкову орієнтацію та диктуються споживачем, тоді як процесні інновації визначаються внутрішніми чинниками та вимогами ефективності. Виробничі інновації можуть бути як продуктовими, і процесними, а управлінські інновації є переважно процесними.

Засновник економічного дослідження інновацій Й. Шумпетер виділив такі «типи нововведень як:

- використання нової техніки або нових технологій виробництва або збуту;
- виробництво нової продукції з новими якісними характеристиками;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва та управлінні підприємством;
- наявність нових ринків збуту продукції» [58].

Досліджуючи структурну характеристику інновацій можна виокремити:

- інновації «на вході» в підприємство як систему, яка передбачає якісні чи кількісні зміни у виборі та використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, тобто виробничих ресурсів;
- інновації «на виході» з підприємства як системи кількісних та якісних змін результатів господарської діяльності підприємства, тобто виробничого продукту;
- інновації структури підприємства як системи, до якої відносяться зміни у виробничих, обслуговуючих процесах.

За сферами діяльності підприємства « виокремлюють такі інновації як:

- технологічні (спрямовані на створення нової продукції, технологій та матеріалів);

- виробничі (орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності та ін.);
- економічні (спрямовані на зміну методів господарювання, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансових результатів);
- торгівельні (передбачають модифікації у торгівельній діяльності, ціновій політиці, розширенні системи та методів збуту продукції);
- соціальні (пов'язані і поліпшенням умов та характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату та внутрішніх взаємин);
- в галузі управління (передбачають покращення організаційної структури, стилю та методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації)» [8].

У закордонній практиці, з погляду на те, що саме інновації змінюють на підприємстві, виокремлюють такі « види інновацій як:

- інновації продукції;
- інновації процесів (технологічні)
- інновації персоналу (людського фактора)
- інновації у сфері управління» [28].

У вітчизняній практиці щодо виробничо-господарської діяльності, традиційно з усіх нововведень, які реалізуються компаніями, та частка, що відноситься до галузі менеджменту, сприймається проблематично. Отже, у сфері бізнесу склався стереотип про вторинність управлінських інновацій стосовно технологічних. Вагомість якісного та ефективного управління, важливість його впливу на результативність діяльності компанії не підлягають сумніву. Проте, сам інноваційний процес у сфері управління (на відміну сфери основного виробництва) залишається незрозумілим і повністю не дослідженим.. Для опису його особливостей спробуємо визначити управлінські інновації в інноваційній діяльності підприємств.

Інновації у сфері управління можуть бути визначені як відхід від традиційних принципів управління, процесів та методик, що значно змінює

принцип роботи менеджерів компаній. Традиційно менеджери займаються такими обов'язками як:

- визначення мети та завдань планування;
- мотивація співробітників компанії;
- координування та управління діяльністю компанії;
- формування та розподіл ресурсів;
- набуття та застосування професійних знань;
- розвиток, підтримка партнерських зв'язків;
- пошук та розвиток інтелектуального потенціалу;
- дослідження та виконання вимог споживачів.

Для діяльності вітчизняних підприємств єдиний шлях змінити роботу менеджерів – це переглянути напрями їх управління.

Як приклад, можна подати практику всесвітньо відомої компанії з виробництва побутової техніки «Whirlpool» яка у 1999 р. не мала успіху серед споживачів побутової техніки. Тоді, Дейв Уайтвем (Dave Whitwam), надалі президент компанії, створив девіз для своєї команди: «Змінивши принципи управління, задовольнимо бажання споживачів». Мета Д. Уайтвема, яка полягала в тому, що «інновації скрізь і від кожного» вимагала докорінних змін у процесах управління компанією для підвищення ефективності її діяльності.

Вирішення проблеми реалізації управлінських інновацій на підприємстві вимагає розробки відповідної системи управління інноваційною діяльністю, в основу якої, на наш погляд, доцільно покласти ідеї декомпозиції складних процесів на основі проектного підходу та створення своєрідного управлінського «конвеєра». Як зазначалося вище, засади інноваційної діяльності більшості компаній не досліджені та відповідно не формалізовані, виконання кожної управлінської ідеї потребує виконання масивного обсягу робіт, що суттєво ускладнює реалізацію нових ідей. Визначення основних функцій та завдань кожного відділу та відповідних працівників у ході реалізації інновацій, принципи діяльності підприємства, налагодження відповідного

документообігу та ін. формує основи для реалізації інновацій, які у кожному конкретному випадку лише коригуватимуться.

1.2. Огляд літературних джерел з проблематики інноваційного розвитку компаній

Однією з головних проблем застосування інновацій в бізнесі та управлінні є формування системи фундаментальних понять теорії, аналізу та їх економічного змісту. Такі категорії є досить поширеність і кожен науковець вкладає в неї свою характеристику. Таким чином, до теперішнього часу немає загальноприйнятої термінології таких понять. Проте, системність та унікальність сучасного понятійного апарату щодо інноваційної діяльності компаній має практичну спрямованість, як засіб вибору та застосування окремих різновидів інновацій в конкретних умовах виробництва із його цілями, обмеженнями, можливостями, які направлені на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності бізнесу.

Аналіз наукових праць Друкера П., Лапко О.О., Йохни М.А. з даної проблеми виявляє різноманіття підходів, що стосуються суті, визначальних ознак і різновидів поняття інновацій [19; 28]. Необхідність систематизації обумовлюється комплексним характером інновацій, їх багатогранністю, різноманітністю сфер і методів використання.

Існує декілька різних систем класифікації інновацій. Науковцем Тадика І.Б. запропоновано «класифікувати інновації по глибині внесених змін, виділяючи радикальні, принципово революційні зміни, поліпшуючі і модифіковані» [46]. У дослідженнях Ільєнкова С.Д. запропонована «детальніша класифікація інновацій: по мірі залежності від технологічних параметрів, по мірі новизни, по методу їх розташування на виробництві, по сфері діяльності»[27]. Завлин Н.П., Казанцев А.К. запропонували класифікувати інновації « за сферою використання, за етапами науково-технічного прогресу, за темпами зростання, за результативністю та ефективністю»[20].

Василенком В.О. описані результати робіт за диференційованим уявленням мір оновлення виробництва[8]. При цьому перехід на кожен новий рівень оновлення вимагає наявності додаткової інформації про визначальні ознаки носіїв цих змін. Дана класифікація інновацій є істотним кроком вперед, оскільки дозволяє встановити для відповідного рівня оновлення продукції всю необхідну сукупність виробничих чинників. Проте практичного вживання дана система класифікації інновацій, так само як і інші, розглянуті вище, не отримали. Це пов'язано з розпливчастістю цих показників, відсутністю конкретних вказівок по їх використанню. Тому вони носять швидше описовий характер.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження різних типів інновацій з їх класифікаційними ознаками. Трудність побудови такої класифікації обумовлювалася різноманіттям формулювань економічної сутності інновацій, їх аналізом і виділенням загальних ознак.

У сучасній економічній літературі не існує однозначного тлумачення інновацій. Ця категорія в основному трактується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який відображається в нових продуктах і технологіях.

Слід розрізняти поняття «нововведення» і «інновації». Нововведення – це нові способи задоволення потреб, що дають приріст корисного ефекту. Економічна природа нововведень обумовлює верховенство ринкової новизни над науково-технічною, забезпечує конкурентоспроможність продукції[10]. В загальному випадку нововведення – це продукт, а інновація – нова вигода. «Інновація – це нове явище або застосування, яке виноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках»[10]. Нововведення – це інновація, впроваджена в господарську практику і якісно краща від попереднього аналога. Визначення інновацій класично ототожнюється з новою технікою, технологією, промисловим виробництвом. Це пов'язано з величезним значенням науково-технічного

прогресу в економічному зростанні країни, а також з важливими економічними результатами, що швидко досягаються, в технологічних змінах. У наукових дослідженнях Друкера П. подається трактування інновацій «як прибуткове використання ідей і винаходів у вигляді нових продуктів і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового і комерційного характеру» [19]. Науковцем Б.Твіс запропоновано «під інноваціями розуміти придбання ідей економічного змісту» [47]. Визначальною ознакою такого визначення інновацій є вивільнення основного капіталу. Різновидами таких інновацій є конструкторські, пов'язані із скороченням робочих місць; експлуатаційні, пов'язані із збільшенням термінів роботи машин і механізмів; технологічні, пов'язані з удосконаленням процесу виробництва[47].

Серед великої різноманітності підходів до класифікації інновацій, що представляються як комбінації виробничих чинників, виділяють класифікацію І. Шумпетера, викладену в його теорії економічного зростання. Визначальними ознаками таких інновацій є застосування способів виробництва по новому призначенню. Використовуючи поняття кластерів, він виділяє по мірі новизни базисні інновації, які є основою нових споживчих властивостей товарів, і вторинні, пов'язані з поліпшенням характеристик продукції, що випускається, і вдосконаленням технологічних процесів. Висока концентрація базисних інновацій забезпечує економічне зростання на якісно новій основі[58].

З точки зору сучасного розвитку науково-технічного прогресу в Україні тепер доцільно розрізняти вторинні інновації на покращуючі і псевдоінновації, під останніми розуміють різні удосконалення і зміни, повністю не змінюючи випускаючу продукцію. Такі інновації відносяться швидше до раціоналізаторських пропозицій, а оскільки різких змін в розвитку науково-технічного прогресу вони не вносять, їх слід відносити до розряду псевдоінновацій.

Прігожін А.І. визначає «інновації як форми керованого розвитку» [44]. Визначальною ознакою інновацій є процес переходу економічної системи з

одного стану в інший. Різновидами таких інновацій є економічні, соціальні і комплексні, такі, що є взаємозв'язаними змінами в суспільстві внаслідок радикального розвитку досягнень науково-технічного прогресу і його управління.

Розглядаючи інновації за трактуванням Йохна М.А. «як процес перетворення можливостей в нові ідеї, то визначальними ознаками можна виділити зміни в технологіях, товарах і послугах» [28]. Залежно від технологічних параметрів різновидами таких інновацій є продуктові, що характеризують послуги або кінцевий продукт, і процесні, які характеризують технології. В цю систему класифікацій на сучасному етапі слід включати трудові і управлінські інновації, без яких неможливий розвиток інноваційної економіки в Україні.

Неслон Р. стверджував, що «еволюційні зміни в економіці і суспільстві характеризують інновації як порушення рівноваги за наявності руйнівних і творчих ресурсів, життєдіяльність яких визначається тією обставиною, як їх оцінюють споживачі» [65]. Індикатором і визначальною ознакою такого роду інновацій є нерівномірність інноваційної активності. Неслон Р. розглядав, що «в основі різновидів інновацій подібного роду лежить поняття диференційованого оновлення продукції, стадійності або ступінчастості інноваційного розвитку при дифузному характері переходу від одного рівня розвитку до іншого. Типи інновацій, відповідні своєму призначенню, можна розділити на диференційовані, ступінчасті і дифузні» [65].

У Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації трактуються як «знову створені або вдосконалені конкурентоздатні технології і організаційно-технічні вирішення виробничого, адміністративного і комерційного характеру, що покращують структуру і якість виробництва»[22]. Такі інновації, за причинами їх виникнення, можна розділити на адаптивні, що виникають як реакція на нові перетворення, здійснювані іншими конкурентами; стратегічні, які носять попереджувальний характер з метою досягнення значних конкурентних переваг в найближчій перспективі; піонерські, націлені на

досягнення світового лідерства; доганяючі, засновані на необхідності відповідності продукції, що випускається конкурентними фірмами.

В наукових працях Фатхутдинова Р.О. пропонується розглядати інновації «як кінцевий результат, впроваджений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізовується на ринку або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності. Різновидами є радикальні, тобто принципово революційні зміни, поліпшуючі, модифіковані або частково поліпшуючі» [48].

Уявлення інновацій у вигляді суспільного техніко-економічного циклу, в якому використання результатів досліджень і розробок безпосередньо викликає технічні і економічні зміни, з'явилося основою типології інновацій по характеру суспільних цілей: економічних, орієнтованих на прибуток; ресурсозберігаючих, орієнтованих на економію енергії; соціальних, орієнтованих на поліпшення умов праці в освіті, охороні здоров'я і інших потребах населення розглядається у працях Санто Б. [45].

М. Портер в основу класифікації інновацій ставить «стратегічний пріоритет виробників одночасно з високою якістю, що враховує співвідношення інтересів виробників і споживачів» [66]. При цьому інновації орієнтуються вже не на поліпшення споживчих характеристик товару, а на зниження ціни. Різновидами таких інновацій є якісні, цінові і торгівельні. Призначення торгівельних інновацій полягає у використанні нових методів цінової політики, нових форм взаємодій з постачальниками і замовниками, видачі або здобутті фінансових ресурсів у формі кредитів.

У дослідженнях Йохна М.А. подано визначення інновацій «як продукту з новими споживчими властивостями, класифікаційною ознакою є сфера діяльності підприємства» [28]. Інновації можна розділити на чітко направлені адресні або цільові; якісні і кількісні; технологічні і структурні, які характеризують зміни в структурі виробництва.

На основі узагальнення вище поданих трактування, найбільш загальним визначенням інновацій, на наш погляд є комплексний процес, що включає

розробку, впровадження і комерціалізацію нових споживчих цінностей, товарів, техніки і технологій, організаційних форм і ідей в будь-якій сфері життя і діяльності, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект.

Аналіз різних джерел економічного змісту категоріального поняття інновацій показав, що основною функцією є зміни, направлені на підвищення конкурентоспроможності шляхом трансформації наукових досягнень у виробничу діяльність і господарську практику.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» відсутнє визначення понять «Інноваційна активність» і «інноваційно активне підприємство» [22]. З врахуванням комерційної спрямованості інноваційної діяльності поняття інноваційно активних підприємств, на наш погляд, може бути представлено як підприємства, що здійснюють розробку, виробництво і реалізацію інноваційної продукції.

На наш погляд, інноваційна активність національної економіки України визначається результатами діяльності інноваційно активних підприємств в промисловості, сфері послуг, сільському господарстві і інших галузях господарювання. Вона враховує такі аспекти інноваційної діяльності як:

- дослідження і розробки;
- придбання нових технологій;
- придбання прав власності на винаходи, ліцензії, промислові зразки;
- технологічне і промислове проектування;
- маркетинг і реклама.

Інноваційний потенціал можна трактувати як сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів відповідної інфраструктури, призначеної для реалізації інновацій. Найважливіше завдання інноваційного потенціалу – генерувати і втілювати в техніці, технологіях і виробництві досягнення науково-технічного прогресу. Від якості і мобільності інноваційного потенціалу, його розвитку і здібності до гнучкої переорієнтації,

сприйняттю нових ідей і нетрадиційних рішень залежить підйом національної економіки.

Керівництву підприємств завжди необхідно знати який вигляд інновацій приніс найбільшу вигоду. Воно повинне брати до уваги різні обставини: гостроту конкурентної боротьби, вимоги споживачів і рівень їх доходів, ресурсні можливості і конкурентні позиції підприємства.

Моніторинг ринку інновацій, ринкової поведінки конкурентів і інших суб'єктів підприємницької діяльності дає можливість правильно оцінити основні тенденції розвитку і сформулювати адекватні їм інноваційні програми. Проаналізовані економічні теорії розкривають закономірності і особливості формування інноваційної діяльності в промисловому виробництві. Оскільки основною вирішуваною проблемою є вивчення особливостей формування інноваційної діяльності в промисловому виробництві, в першу чергу розглядаються теорії, що пояснюють основні принципи організації і управління інноваційною діяльністю. Це дозволило розкрити суть і структуру управління інноваційною діяльністю, охарактеризувати теоретичну базу і визначити напрями удосконалення понятійно-термінологічного апарату. При цьому особлива увага приділена збагаченню наукової мови інноваційної економіки шляхом уточнення сукупності понять, пов'язаних з сферою організації і управління.

Удосконалення понятійно-термінологічного апарату інноваційної діяльності необхідне для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між компонентами технологічних процесів і розробки інноваційної політики. Інноваційна політика формується на основі задоволення потреб практичної діяльності суспільства у зв'язку з необхідністю переходу на інтенсивний шлях розвитку, не дивлячись на обмеженість виробничих ресурсів.

1.3. Теоретичний підхід до формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства

Інноваційна стратегія підприємства є функціональною стратегією і має відображати інноваційну політику підприємства, що дозволяє підвищувати і або підтримувати конкурентний статус продукції підприємства. Інноваційний розвиток компанії представляє собою « не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу» [28]. Отже, можна сказати, що інноваційна стратегія компанії має відображати зміст та основні напрямки процесу її інноваційного розвитку. Йохна М.А, Стадник В.В. зазначили, що «ключовими чинниками, що визначають цілі й засоби досягнення цілей інноваційної стратегії в рамках її реалізації є:

- баланс між продукцією, яка виготовляється та технологічними можливостями підприємства, що власне і визначає межу варіантності компанії в умовах зміни зовнішнього середовища, а також можливість задоволення споживача високим рівнем якості товару;

- баланс між фундаментальними і прикладними науковими розробками, який визначає інноваційний зміст або реальні ключові компетенції, які можна здійснити у перспективі;

- позиціонування на ринку з можливістю отримання конкурентних переваг, які дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію для тих сегментів ринку, які представляють інтерес для керівництва компанії;

- час від розробки та виходу на ринок нової продукції, яка забезпечить отримання сталого прибутку»[28].

Неважко помітити, що: по-перше, всі фактори направлені на те, щоб інноваційна діяльність забезпечувала інноваційну привабливість та певні конкурентні переваги підприємству на тому чи іншому ринку товарів та послуг і, по-друге, фактори можуть мати вплив не тільки як окремі «аспекти впливу», але й у певному поєднанні, що ускладнює процес формування інноваційної

стратегії [2].

Частина коштів, які виділяються на інноваційну діяльність компанії, у загальному обсязі фінансування її діяльності, визначається її керівництвом індивідуально на основі визначення впливу факторів, основними з яких є:

- галузева приналежність компанії;
- базова стратегія компанії;
- обсяг фінансових ресурсів компанії[20].

У процесі розробки бюджету інноваційної діяльності на підприємстві для визначення та оцінки витрат за окремими інноваційним проектами та ефективності інноваційної діяльності в цілому, можуть використовуватися економіко-технологічні критерії, а саме: обсяги продажів, досягнення лідируючого стану на ринку.

Основні етапи формування інноваційної стратегії компанії подано на рис. 1.1.

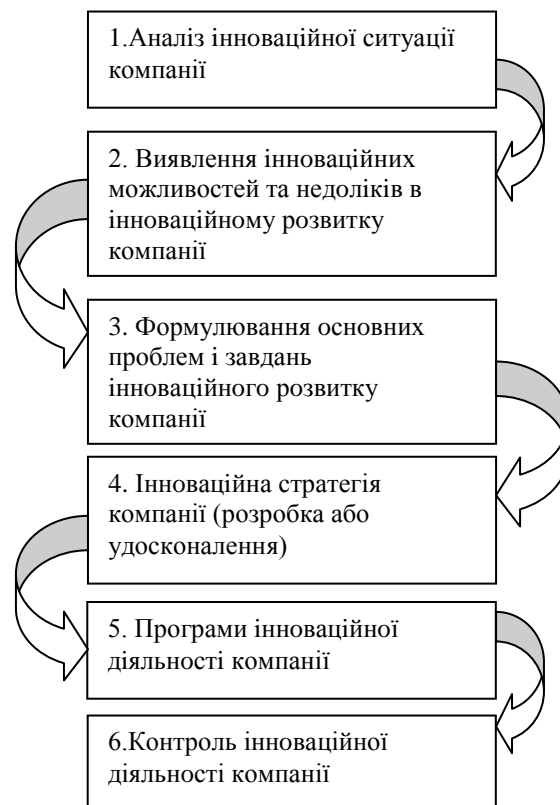


Рис. 1.1. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства [8; 34]

Аналіз інноваційної ситуації, що склалася у компанії, повинна бути початковим етапом процесу формування інноваційної стратегії. Такий процес починається з загальної характеристики мети і основних завдань, що стоять перед компанією. В даному випадку особлива увага повинна приділятися аналізуванні та оцінці рівня конкурентоспроможності компанії на конкретному ринку. На нашу думку, доцільним є дослідження рівня інноваційного потенціалу за кожним видом продукції, що випускається, чи групи товарів.

Визначення інноваційних можливостей та недоліків в інноваційному розвитку компанії доцільно проводити з метою передбачення ймовірних небезпек. Даний етап має сприяти дослідженню впливу на економічну стійкість компанії в процесі здійснення інноваційного планування. Варто відмітити, що значні перспективи у такій сфері надають комп'ютерні технології. Отже, необхідно використовувати саме специфічні, інноваційні переваги цих технологій.

Колесніков А. зазначає, що «інноваційна можливість являє собою такий напрям зусиль компанії, на якому вона може досягти індивідуалізованого, досить часто лідируючого або монопольного становища на ринках певних товарів» [31].

Загальний вид інноваційної стратегії компанії (стратегію інноваційної діяльності) можна характеризувати як системну, логічну побудову, на основі якої компанія планує виконати основні завдання, що стоять перед нею в інноваційній сфері діяльності. Причому, слід мати на увазі, що як для кожного окремого нововведення, так і кожного виробленого товару (послуги) існують спеціалізовані (строго індивідуальні) стратегії і тактики. Разом з тим, важливо комплексне бачення інноваційної діяльності підприємства, яке містить у собі як конкретні інноваційні стратегії, так і різні аспекти виробництва та реалізації нововведення. Крім того, слід давати реальну оцінку витрат і віддачі від них в процесі здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

Програма інноваційної діяльності компанії передбачає конкретизацію загальних стратегічних аспектів її інноваційної діяльності, тобто в іншій інтерпретації це звучить так: формування програми тактичних заходів щодо досягнення конкретної мети, яка є передбаченою в інноваційній стратегії компанії.

Система контролю інноваційної діяльності на підприємстві може включати такі основні елементи:

- контроль за реалізацією річних інноваційних планів;
- контроль інноваційної діяльності;
- стратегічний контроль інноваційної діяльності [38].

Основною метою річного інноваційного планування є оцінка досягнення певних конкретних показників інноваційної діяльності. При цьому в річні плани інноваційної діяльності закладаються певні показники з розбивкою по місяцях.

У процесі контролю за їх виконанням оцінюється ступінь цього виконання, виявляються і оцінюються причини і наслідки виникаючих відхилень. Результати контролю мають логічно вплинути на процес прийняття певної системи заходів, спрямованих на усунення виявлених негативних проявів.

Варто зазначити, що у сучасних умовах функціонування компаній важливе значення надається стратегічному контролю інноваційної діяльності. Корекція інноваційної стратегії повинна здійснюватись на основі комплексного і регулярного дослідження інноваційного середовища, а також повинна переглядатись її мета та завдання.

Зазвичай прийнято виділяти захисну і наступальну інноваційну стратегії підприємства. Захисна інноваційна стратегія підприємства спрямована на утримання своїх позицій на ринку. У рамках даної стратегії прийнято виділяти дві стратегічні альтернативи: технологічні рішення для підтримки життєвого циклу продукції, що випускається; обґрунтування і розробка системи додаткових технологічних рішень, які сприятимуть наступності і стабільності

протікання виробничого процесу на підприємстві. Наступальна інноваційна стратегія передбачає розробку нових технологічних рішень компанії для реалізації стратегії зростання у вигляді проникнення на ринок або диверсифікації.

Отже, можна вважати, що наступальна інноваційна стратегія в основних галузях економіки може вважатися захисною, тому що тільки швидка і своєчасна заміна продукції дозволяє утримати конкурентні позиції на ринку. Цілком припустимо є суміщення двох охарактеризованих вище видів інноваційних стратегій в захисно-наступальну інноваційну стратегію, яка зазвичай застосовується великими підприємствами.

Активна інноваційна стратегія відповідає найвищому рівню розвитку підприємства, причому не тільки з точки зору завоювання лідерства в тій чи іншій стратегічній зоні господарювання, але і з точки зору формування інноваційного «портфеля». Така стратегія пов'язана з великим господарським ризиком, оскільки пов'язана як з вибором перспективного ринку збуту, так і з позиціонування на ньому абсолютно нового товару. І перший, і другий аспекти мають великий ризик визначеності.

Отже, помірно наступальна стратегія дає підставу для реалізації позиції компанії як «наслідуючи лідера». Вона пов'язана з меншим ризиком і витратами, оскільки багато в чому наслідує дії, які зроблено лідером, однак теж обходиться підприємству недешево. Помірно наступальна стратегія зазвичай орієнтована на широкого споживача (масовий продаж і в результаті цього – великий дохід), в той час як активно наступальна стратегія спрямована на забезпечення високої рентабельності на ринках за рахунок активних споживачів, які спроможні оплатити такі інновації [3].

Оборонна стратегія забезпечує збереження позицій такого підприємства, яке не зазнає труднощів з реалізацією продукції за причини відсутності жорсткої конкуренції (наприклад, в силу монопольного становища на ринку). Однак така стратегія майже не залишає підприємству шансів закріпитися на новому ринку, тобто навіть здійснити географічну експансію зі старим

товаром [4]. Зміст залишкової стратегії виражається в прагненні підприємства залишатися на освоєному ринку навіть з уже застарілою продукцією. Зазвичай вона застосовується на тих сегментах ринку, з яких підприємство збирається йти у найближчому майбутньому.

Реалізація інноваційної стратегії підприємства вимагає створення адекватної системи управління. Якщо керівництво підприємства усвідомили значення інновацій для його розвитку, то рішення мають бути доведені до всього його колективу. У цьому випадку відкривається широке поле діяльності для професійного організатора [4]. Вибір інноваційної стратегії здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

На обґрунтування і розробку ефективної інноваційної стратегії впливають багато факторів, які й обумовлюють її вибір. Правильний вибір і врахування всіх факторів дозволить відобразити в інноваційній стратегії найбільш ефективний засіб досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку підприємства. Запропонована нами системна класифікація факторів, які впливають на процес розробки інноваційної стратегії відображена на рис. 1.2.

Основна мета розроблення інноваційної стратегії підприємства полягає у створенні умов, які забезпечують його інноваційний саморозвиток, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі за рахунок впровадження інновацій.



Рис. 1.2. Факторний підхід до формування інноваційної стратегії підприємства [3; 4]

Завданнями розробки інноваційної стратегії є: обґрунтування пріоритетів і напрямів інноваційного розвитку; організація інноваційних процесів, які забезпечують ефективну взаємодію всіх суб'єктів інноваційної діяльності; оцінка інноваційного потенціалу підприємства; активізація інноваційної діяльності; вибір і реалізація інноваційних проектів, які здійснюють вплив на підвищення конкурентоздатності; розробка сценаріїв інноваційного розвитку; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційної політики; реалізація інших заходів.

Висновки до розділу 1

За результатами першого розділу кваліфікаційного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Дослідження та аналіз літературних джерел дозволило визначити сутність поняття «інновація», розглянути її види та можливості використання. Інновація, яку в різних наукових джерелах розглядають як дію, нову ідею, зміну, процес, результат. Усі ці підходи правомірні й можуть бути застосовані до розгляду категорії «інновації».

2. Управлінські інновації є невід'ємною частиною діяльності підприємств та запорукою їхньої конкурентоспроможності. Процес реалізації таких інновацій вітчизняними компаніями є ускладненим низкою проблем як теоретичного, так і практичного характеру. Зокрема, напрямок подальших досліджень визначається необхідністю створення відповідних процедур розробки та реалізації управлінських інновацій.

3. У науковій літературі наводяться різні трактування поняття «інноваційна стратегія», які мають, на наш погляд, ряд суттєвих недоліків. По-перше, відсутній системний підхід при формуванні цього поняття, оскільки воно розглядається як сукупність інноваційних рішень, модель поведінки, унікальна позиція тощо. По-друге, здебільшого відсутні результат, мета, яких потрібно досягти в результаті реалізації інноваційної стратегії. По-третє, іноді у визначеннях категорії «інноваційної стратегії» не вказуються такі базисні поняття, на основі яких вона сформована, а саме: інновації, науково-технічне досягнення, інноваційна діяльність.

4. На обґрунтування і розробку ефективної інноваційної стратегії впливають багато факторів, які й обумовлюють її вибір. Правильний вибір і врахування всіх факторів дозволить відобразити в інноваційній стратегії найбільш ефективний засіб досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Сучасний стан інноваційної активності підприємств України

Україна обрала європейський тип економічного розвитку та, відповідно її діяльність спрямована на інтеграцію у високотехнологічне конкурентне середовище. Таким чином, виникла необхідність формування та розвитку інноваційної моделі, як основного джерела довгострокового економічного її зростання. Інноваційна модель базується на наукових досягненнях та їх практично-технологічне втілення, які дають можливість насамперед підвищити конкурентоспроможність вітчизняної економіки, гарантувати її економічну безпека та гідне місце в Європейському союзі за високими та стабільними темпами економічного зростання.

Технологічна інноваційність компанії займає у цьому процесі ключове місце, оскільки підвищує потенційні можливості промисловості по відношенню до інноваційного впливу як на власне виробництво, так і на економіку інших галузей. Однак тенденції цього процесу ще не отримали стабільності та передбачуваності.

Інноваційно-орієнтований тип економіки властивий всім розвинутим країнам світу, який є водночас і фактором, і наслідком економічного зростання держави. Аналіз наукових праць дозволив виокремити такі характерні риси інноваційно-орієнтованої економіки як:

- «просувні» інновації, які займають найбільшу частку в структурі інновацій;
- зменшення енерго- та матеріаломісткості виробництва на основі активізації інноваційної діяльності компаній;
- більша частина показників економічної ефективності компаній досягається за рахунок впровадження інновацій;

- направленість на відтворювальний процес, що спонукає досягнення технологічної конкурентоспроможності компаній [2].

Інноваційний розвиток компаній надає перспективу в отриманні стабільних прибутків, які в процесі розподілу є основою для формування ВВП та бюджетів усіх рівнів, та позабюджетних фондів. Результати інноваційного розвитку мають розглядатися як об'єкти для планування та подальшого управління як на рівні самої компанії, так і на рівні органів державного управління.

Процес управління інноваційним розвитком компаній повинен бути спрямованим на маркетингову діяльність, а через неї на інноваційну, інвестиційну і виробничо-збутову діяльність, а також на всебічне використання перспективних ринкових можливостей, і як результат - утримання балансу зовнішніх і внутрішніх резервів розвитку, з метою підвищення конкурентоспроможності, максимізації поточних і перспективних доходів.

Отже, під інноваційним розвитком пропонується розглядати сукупність постійно здійснюваних як у просторі, так і у часі якісно нових, перспективних змін. Рівень інноваційного розвитку вітчизняних компаній можна оцінити за можливістю впровадження інновацій. Інновації є наслідком інтелектуальної діяльності працівників, їх творчого процесу, відкриття, винаходу та раціоналізації у новому стані чи відмінному від попередніх об'єктів.

Інновації також можна характеризувати з позиції введенням на ринок як принципово нової продукції, інтелектуальної діяльності, які забезпечують більш високий науково-технічний рівень новими споживчими властивостями.

Інновація - це не будь-яка новація чи нововведення, а тільки така, яка забезпечує економічну ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Частка вітчизняних компаній, які впроваджують нововведення є незначною. Питома частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі промислової впродовж 2010 - 2019 рр. має тенденцію до зменшення. Так в 2010 році показник становив 3,8%, що на 2,5 % більше чим у 2019 році [40].

На основі опрацьованих джерел статистичної інформації можна подати такий висновок, що у 2019 році 782 компанії вітчизняної промисловості були інноваційно активні. Промислових компаній, які впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) у загальній кількості промислових компаній становить 13,8 % (див.табл. 2.1).

Загальна чисельність інноваційно активних компаній, які:

- здійснювали внутрішні і зовнішні НДР – 24,4%;
- займались придбанням машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7%;
- займались придбання зовнішніх знань – 4,5%;
- інші наукові роботи – 20,6% [40].

Аналіз показників за видами економічної діяльності свідчить про те, що найбільша частка інноваційно активних компаній припадає саме на виробництво продуктів харчування – 16,8%, виробництво машин і устаткування (які не введено в інші угруповання) – 10,2% [39].

Варто відмітити, що «у 2019 році на впровадження інноваційних процесів підприємства витратили 14220,90 млн грн, а також на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 10185,11 млн грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки 2918,85 млн грн, на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 37,49 млн грн та на інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1079,45 млн грн. У 2019 році частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення зросла 3,5% у порівняно з 2018 р. Проте, зменшились частки витрат на науково-дослідні розробки (НДР) з 26,3% у 2018 році до 20,5% у 2019 році, на придбання інших зовнішніх знань – з 0,4% до 0,3%. Прослідковувалась тенденція до збільшення частки витрат на інші затрати, в т.ч. на маркетинг і рекламу з 5,2% до 7,6%» [39].

Збільшення кількості маловідходного та ресурсозберігаючого виробництва забезпечується зниженням собівартості товарів що сприяє забезпеченню

конкурентоспроможності продукції компанії як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

Впровадженню інновацій на підприємствах України за 2010-2019рр. [40]

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації в загальній кількості промислових підприємств, %	Впроваджено нових видів продукції (товарів, послуг) один.	Кількість впроваджених нових для ринку видів продукції, один.	з них нові види тех-ніки, один.	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в заг.обсязі промислової, %
2010	11,5	2408	606	663	3,8
2011	12,8	3238	900	897	3,8
2012	13,6	3403	672	942	3,3
2013	13,6	3138	640	809	3,3
2014	12,1	3661	540	1314	2,5
2015	15,2	3136	548	966	1,4
2016	16,6	4139	978	1305	-
2017	14,3	2387	477	751	0,7
2018	15,6	3843	968	920	0,8
2019	13,8	2148	418	760	1,3

Сьогодні Україна нарощує свій науковий потенціал, проте кризові ситуації призвели до незначного зменшення попиту на наукову продукцію на внутрішньому ринку. Така ситуація спричинена зменшенням загального рівня інвестицій, зростанням взаємної заборгованості та переорієнтацією економічної діяльності з реального сектора в сектор швидкої віддачі інвестованого капіталу. Сьогодні більша частина продукції (60%), що виготовляється в Україні, не має інноваційного науково-технічного забезпечення. Динаміка реалізованої інноваційної продукції в Україні наведено в табл. 2.1.

Представляє інтерес аналіз показників інноваційних тенденцій компаній України. Серед всіх представлених основних видів інноваційної діяльності компаній найбільша увага приділяється освоєнню виробництва нових видів продукції, що диктується вимогами ринку щодо якості і специфічних властивостей товару, далі слідує впровадження нових технологічних процесів, направлених на задоволення цих вимог. Питанням поліпшення умов праці і

підвищенню його продуктивності в умовах насиченого ринку вільних людських ресурсів приділяється, на жаль, дуже мало уваги.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні за 2010-2019рр. [40]

Показники	2000 р.	2005 р.	2009 р.	2018 р.	2020 р.
Всього	12148,3	24995,4	31432,3	27329,6	50485,8
у тому числі:					
-принципово нової для ринку(млн.грн.);	3813,6	10755,4	8511,5	8520,4	8030,4
-нової для підприємства(млн.грн.)	3023,6	12494,8	13200,9	18809,2	42455,4

Отже, інтегрування у світовий інноваційний простір вимагає від вітчизняних компаній зростання частки інноваційної продукції та збільшення обсягу здійснених високотехнологічних послуг майже у всіх галузях промисловості та народного господарства України. Таким чином, інноваційну діяльність та випуск конкурентоспроможної продукції у сучасних умовах розвитку суспільства пропонується розглядати як взаємопов'язані складові частини єдиного процесу, а саме виробництво(система виробництва) – як цілісний процес виготовлення якісної інноваційної продукції, яка користується попитом на ринку.

Аналізуючи показники 2000-2019 рр. можна стверджувати, що Україна значною мірою покращила свій інноваційний потенціал. Обсяг реалізованої нової продукції для ринку у 2000 р. становив 3813,6 млн.грн., а в 2020 р. показник був на рівні 8030,4 млн.грн. Отже, спостерігається тенденція щодо збільшення обсягу принципово нової продукції для ринку на 4216,8 млн.грн. Це є досить вагоме досягнення для компаній України.

Позитивно оцінити інноваційні процеси, що відбуваються у виробничо-технологічній діяльності вітчизняних компаній є на сьогодні доволі складно. Частина застарілого устаткування у деяких галузях промисловості становить 60–80%. Вітчизняні компанії не спроможні забезпечити належних темпів

оновлення своїх основних засобів. Масштабність впровадження ефективних інноваційних розробок у виробництво вітчизняними компаніями є досить низькою. Показники співвідношення між обсягами витрат на науково-технічну діяльність та обсягами впровадження результатів інновації у виробництво складає лише 1:1,06, тоді як у закордонних компаніях не менше, ніж 1:10.

Вихід з кризового стану та переорієнтація економіки на сталий розвиток можливі лише за умови широкомасштабної реалізації інноваційних проектів.

Основним джерелом фінансування інноваційного розвитку в 2010-2019 рр. були власні кошти підприємств, питома вага яких у 2019 р. складала 65,02 % у загальному обсязі фінансування технологічних інновацій.

Низька інноваційна активність компаній України спричинена тим, що джерелом фінансування інноваційної діяльності переважно є прибуток підприємств. Варто зазначити, що велика частка вітчизняних підприємств працює збитково, а ті компанії, які отримують прибуток, не хочуть ним ризикувати, оскільки інновації мають високий рівень ризику. Власне тому, для розвитку інноваційної активності компаній слід розвивати банківський сектор в частині використання цільових інвестицій, прибуткового вкладення вільних фінансових засобів підприємств, збільшення фінансування перспективних інноваційних досягнень науки і техніки.

Важливим етапом у структурі інноваційної стратегії може бути ідея створення спеціалізованого «інноваційного банку», який би сприяв ефективному виконанню програм науково-технічного і соціально-економічного розвитку інноваційних компаній та забезпеченню прибутковості від реалізації таких програм.

Варто зазначити, що не достатньо розвинута політика України щодо залучення фінансування інновацій іноземними інвесторами. Основними факторами, що стримують іноземних інвесторів фінансувати нововведення є:

- рівень інноваційного ризику;
- нестабільність у законодавстві України;
- політична нестабільність;

- низький рівень захисту інвесторів зі сторони держави та місцевих органів самоврядування;
- економічна криза.

Активізація фінансування вітчизняних інновацій та трансфер закордонних інновацій залежить перш за все від активних дій зі сторони держави:

- сприяння та підтримка компаній, які займаються інноваційною діяльністю;
- гарантування та безпека прав іноземних інвесторів;
- стабільне законодавство.

Серед чинників, що сприяють зростанню ефективності інновацій, належать:

- спроможність керівників компанії і персоналу осмислювати та оцінювати економічні, соціальні й технологічні переміни у зовнішньому середовищі;
- спрямованість керівників на довгострокову перспективу розвитку компанії та наявність стратегічної мети і завдань;
- удосконалена система збуту та маркетингу, яка здатна досліджувати та оцінювати ринкові ризики.

На основі практичного досвід інноваційних компаній пропонується реалізовувати процес інноваційного розвитку за допомогою короткотермінових та довготермінових проектів та програм в основних напрямках діяльності підприємств. Вагоме значення у цьому процесі реалізації займає маркетингове дослідження та планування, за допомогою яких поширюється інформація про діяльність компанії, її конкурентні переваги на щодо унікальних особливостей і нових інноваційних проектів. Таким чином, важливим є проблема формування ефективної стратегії інноваційного розвитку компанії. Отже, процес забезпечення інноваційного розвитку компаній залежить як від дій апарату управління підприємств, так і від дій на рівні держави, профільного міністерства та відомства.

Проведений аналіз показує, що інноваційна діяльність в Україні знаходиться в стані поступового розвитку: спостерігається підвищення

інноваційної активності підприємств, рівня комерціалізації розробок, традиційно переважають часткові удосконалення над процесними інноваціями.

Підвищення конкурентоспроможності українських виробничих структур необхідно направити на вирішення завдань соціально орієнтованої економіки, створення системи соціальних гарантій і соціального захисту[57].

До напрямів подальшого розвитку інноваційної діяльності в промисловості слід віднести:

- модернізацію устаткування і поліпшення технологічних процесів на експортно-орієнтованих виробництвах;
- відстежування учасниками експортно-імпортних операцій кон'юнктури світового ринку по конкретних товарах;
- підвищення рівня інноваційного менеджменту;
- стабілізацію законодавства і спрощення митних процедур.

До заходів, що рекомендуються, щодо коректування і вдосконалення інноваційної політики в Україні слід віднести:

- формування інституційних і законодавчих умов для позитивних вживань в інноваційній сфері;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації технологічно відсталих підприємств, продукція яких орієнтована переважно на внутрішній ринок (підприємства легкої і харчової промисловості, промисловості будівельних матеріалів тощо);
- залучення підприємствами іноземного капіталу у формі венчурного інвестування, портфельних інвестицій спільних підприємств тощо;
- налагодження кооперації в конкурентоздатних виробництвах, що мають високий науково-технічний потенціал;
- створення промислових комплексів з повним циклом переробки ресурсів;
- збереження і розвиток фундаментальних досліджень, відповідних світовому рівню;

- формування інвестиційної інфраструктури, що включає систему інформаційного забезпечення, фінансово-економічну і виробничо-технологічну систему, страхові, консалтингові, інжинірингові, аудиторські і інші фірми[7].

Україна повинна стати основним інноватором лише у вузькому колі пріоритетних конкурентоздатних галузей, зосередивши на них всю державну потужність. Стосовно переважної більшості останніх галузей державну інноваційну політику необхідно будувати як доповнюючу, яка має бути направлена на залучення інвестицій, що несуть сучасні технології, здатні у поєднанні з вітчизняними кваліфікованими кадрами і науково-технічними розробками порівняно швидко підвищити міжнародну конкурентоспроможність вітчизняної економіки.

Для реалізації інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств необхідно намітити і всесторонньо підтримувати 7-8 пріоритетних технологій, по яких Україна може бути конкурентоздатною на світовому ринку по наукоємній продукції.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сучасний етап функціонування молокопереробної галузі в більшості розвинених країнах Світу характеризується переходом до інноваційної моделі розвитку. Сутність такої моделі полягає в системній інтеграції науково-технічної сфери галузі та власне молокопереробного виробництва. Результатом такої інтеграції є підвищення ефективності діяльності компаній на основі техніко-технологічного та організаційно-управлінського оновлення за рахунок науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності в різних сферах громадського життєзабезпечення, у тому числі і в молокопереробній галузі.

Високорозвинена наукова діяльність, підготовлене виробництво і споживачі продукції не можуть бути єдиною умовою створення і тиражування інновацій в молокопереробному комплексі України. На нашу думку, необхідні

дійові стимули, що спонукають людей до інноваційної діяльності. До таких стимулів можна віднести, зокрема, фінансові надходження, фонди стимулювання, соціальні умови, що визначають рівень розвитку суспільства, його готовність до сприйняття та придбання інновацій.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших інноваційних молокопереробних підприємств України. За підсумками експертних досліджень ПрАТ «Тернопільський молокозавод» віднесено до «ТОП-десятки» найбільших компаній на ринку молока та молочних продуктів України. Сьогодні ринок молочної продукції України представляють десять найбільших компаній, «які займають вагомі частки на ринку: Група компаній «Данон» - 13,15%; Група компаній «Молочний Альянс» - 11,19%; ДП «Лакталіс-Україна» - 9,95%; ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» - 5,52%; ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - 5,2%; ТОВ «Люсдорф» частка ринку - 8,84%; ТОВ «Молочна компанія «Галичина» - 5,26%; ТОВ «Терра Фуд» - 4,7%; Група компаній «Формула Смаку» - 3,11%»[36]. Всі вище перелічені підприємства є інноваційно активні, які випускають продукцію яка користується попитом на ринку та розширюють асортимент продукції згідно медичних рекомендацій Міністерства охорони здоров'я.

Досліджуване нами підприємство реалізовує свою продукція під торговою маркою «Молокія», яка займає 5,2% вітчизняного ринку молочної продукції (рис. 2.1).

Головною метою діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є задоволення потреб споживачів у натуральній, якісній та корисній продукції, виготовлення якої здійснюється з високоякісної сировини без додавання штучних барвників, ароматизаторів і консервантів. Асортимент підприємства налічує понад 40 найменувань молочної продукції. Асортиментна політика підприємства удосконалюється щорічно відповідно до вимог споживачів та результатів маркетингового дослідження ринку молока та молочної продукції України та міжнародного ринку. Також варто відмітити, що ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» є найбільшим виробником казеїну в Україні[41].

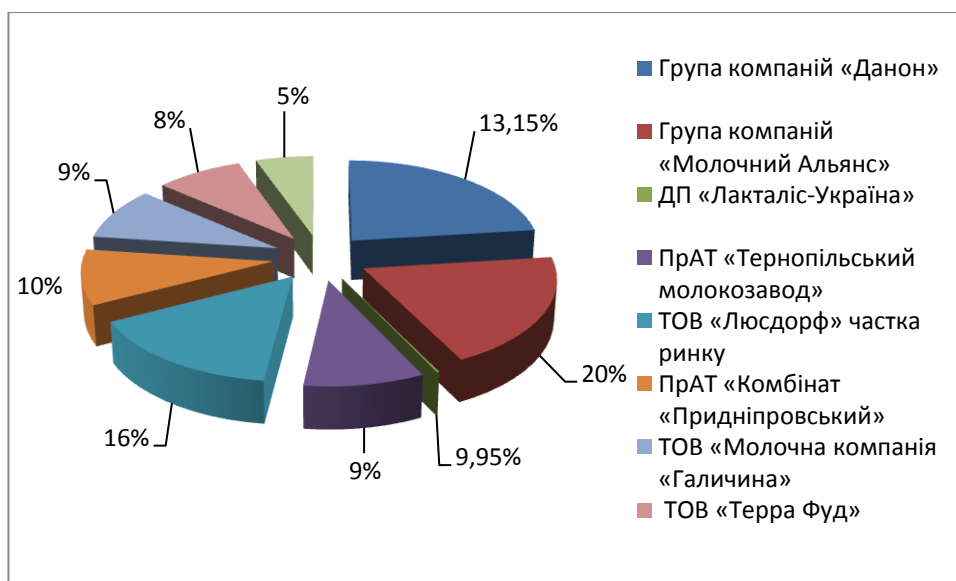


Рис. 2.1. Найбільші компанії ринку молока та молочної продукції України у 2020 р.

Контроль якості продукції – найважливіший аспект діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Вся сировина, технологічні процеси і готова продукція проходять досконалий багатоступеневий лабораторний контроль на всіх стадіях виробництва. Лабораторний контроль здійснюється на ультразвуковому аналізаторі.

Варто відмітити, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовується інноваційний (закритий) тип виробничого процесу, контакт персоналу з продукцією зведений до мінімуму. Компанія одна із перших в Україні застосувала німецьку технологію очистки молока «Fresh Milk». Така технологія переробки забезпечує механічну очистку сировини, шляхом лагідної пастеризації молока(при t° нижче 80°C). За такого технологічного процесу є можливість на 85% зберегти поживні властивості молочної продукції та на 99% вилучити з неї бактерії[41].

Підприємство використовує при виробництві кисломолочного сиру, йогуртів, кефіру, сметани та масла класичні та всім відомі українські традиції у поєднанні із найсучаснішим інноваційним обладнанням. Компанія переймає

досвід компаній Німеччини, Фінляндії. Виробничі процеси забезпечує інноваційна виробнича лінія німецької компанії GEA.

Варто зазначити, що виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифіковані відповідно до вимог системи управління якістю продукції. Сертифікацію проводила міжнародна компанія BUREAU VERITAS – це міжнародний орган сертифікацій, який має понад 40 національних та міжнародних органів з акредитації в усьому світі. Таким чином, досліджуване нами підприємство має сертифікат «Standard ISO 22000: 2005». Такий сертифікат свідчить про те, що усі виробничі потужності підприємства відповідають міжнародним стандартам, отже продукція є безпечною та корисною для споживачів, а виробничі потужності є безпечними для працівників компанії[41].

Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відома та затребувана в країнах Європи, а також у Туреччині, Саудівській Аравії, Марокко, Грузії, Кувейті[41].

Варто також звернути увагу на те, що якість продукції забезпечується на основі дотримання чистоти та гігієни на підприємстві. Виробничий персонал заходить у виробничі цехи тільки у стерильних костюмах, змінному взутті та обов'язково у головних уборах. Враховуючи що весь виробничий процес є закритим, кожен робітник зобов'язаний продезинфікувати руки перед тим, як зайти до виробничого приміщення.

Сьогодні компанія «Молокія» – це більше 1400 працівників, власна система дистрибуції продукції та близько мільйона споживачів щодня, які обирають продукцію ТМ «Молокія»[41].

ТМ «Молокія» – це якісна сировина, сучасні технології та інноваційна система управління, дбайливе ставлення працівників компанії до процесу виробництва продукції. ТМ «Молокія» – це багаторічна плідна співпраця із надійними постачальниками сировини(фермерські господарства), європейський досвід та чітке наслідування принципу - задоволення потреб споживачів.

З нагоди 20-річчя від дня створення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було розроблено новий дизайн упаковки у білому кольорі, що символізує чистоту, свіжість та безпеку продукції.

Отже, можна зробити висновок про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є інноваційно активне підприємство, яке входить у ТОП-10 потужних гравців ринку молочної продукції України у 2020 році.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження 2 розділу кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Інновації - це впроваджені нововведення, що забезпечують якісне зростання ефективності процесів виробництва, цінність та новизну виготовленої продукції. Інновації у виробництві молочної продукції мають стати орієнтиром для виробників на шляху підвищення їхньої конкурентоспроможності, що є сьогодні особливо актуальним на ринку молока та молочної продукції.

2. Інноваційна діяльність в Україні знаходиться в стані перспективного розвитку: спостерігається підвищення інноваційної активності компаній, рівня комерціалізації розробок. Аналізуючи показники 2000-2019 років можна стверджувати, що вітчизняні компанії підвищили свій інноваційний потенціал. Так, обсяг інноваційної реалізованої продукції у 2000 році становив 3813,6 млн.грн, що на 4216,8 млн.грн. менше чим в 2020 році. Основними джерела фінансування інноваційної діяльності були власні кошти компаній, питома вага яких у 2019 році становила 65,02% від загального обсягу фінансування інновацій в Україні.

3. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним з найбільших інноваційних молокопереробних компаній України. За результатами експертних оцінок ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було віднесено до

«ТОП-10» найбільших гравців даного ринку, частка якого становить 5,2% від загального обсягу ринку молочної продукції України.

4. Досліджуване підприємство працює на ринку молока та молочної продукції понад 20 років. Колектив підприємства працює над удосконаленням асортиментного ряду продукції та впровадженням інноваційних методів управління ним. Продукція підприємства виготовляється на основі натуральної сировини та за сучасними методами виробництва.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Удосконалення інноваційної стратегії підприємства

За сучасних умов функціонування вітчизняних молокопереробних компаній проблема підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках є досить актуальною і вирішення її багато в чому залежить від інноваційної активності підприємств, які спроможні забезпечити розробку, освоєння нових видів продукції, високий рівень якості та цінові переваги, сформувані умови для активного просування товару на зовнішні ринки.

Одним із напрямків інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо впровадження нових видів молокопереробної продукції дієтичного та діабетичного спрямування, а також сирні десерти із різними фруктовими смаками. Сирні десерти будуть мати високу додаткову вартість, оскільки потребують використання інших харчових компонентів. Отже, окрім базового сировини - сиру, такі десерти повинні містити мало вершкове, вершки, йогурт, цукор, кондитерську глазур, добавки смакові(шоколадні, карамельні, фруктові), фруктово-ягідні добавки у вигляді сиропів, джемів, шматочків плодів тощо. На нашу думку, сирні десерти є досить актуальним продуктом, який користується попитом серед дорослого населення та і дітей.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює із натуральною сировиною, тому буде доцільним розробка та випуск інноваційної для компанії продукції лінії «дієтична та діабетична». Дієтична та діабетична продукція є теж дуже затребуваною на ринку молока та молочної продукції України. Дієтична продукція для хворих на шлункові захворювання повинна бути насичена біфідо- та ацидо бактеріями, фруктовими добавками.

Наступним напрямком розвитку інноваційної активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується використання маркетингових інновацій. Основними методами впровадження таких інновацій є використання компанією нових каналів просування своєї продукції як на внутрішній так і на зовнішній ринки збуту, створення фірмової мережі продажу продукція під назвою «Молокія», розробка нових видів реклами, формування дилерської мережі.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це інноваційне підприємство, яке постійно розвивається та розширює свої виробничі потужності. Отже, актуальним напрямком його розвитку буде застосування інноваційних методів управління асортиментом. Такі методи управління асортиментом, забезпечують контроль позицій, які формують найбільший обсяг реалізації, або найбільшу грошову активність. Проведення об'ємно-вартісного аналізу вся товарна номенклатура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може бути поділена на такі групи: група молочної продукції з високою грошовою активністю, яка забезпечує значний обсяг реалізації та група продукції з низькою грошовою активністю.

Згідно теорії аналізу, продукція першої групи має підлягати детальному обліку, обсяг попиту неї має прогнозуватися за допомогою складних методик. Проте, обсяг попиту для малоактивних товарів може визначатися менш точним і дешевшим способом обліку, який вже практикує підприємство.

Забезпечити зростання виробництва та продажів продукції першої групи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується використовувати стратегію розширення наявної частки ринку. Наступним етапом розробки асортименту продукції досліджуваного підприємства має стати маржинальний аналіз. Сутність якого полягає в наступному: розраховується рентабельність продажу кожної товарної групи продукції і на основі отриманих розрахунків визначається асортиментна стратегія компанії. Для оцінка маржинального вкладу кожної асортиментної групи в обсяг сукупних доходів має бути проведений аналіз структури прибутку продукції по асортиментним позиціям.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планує підвищувати рівень конкурентоспроможності та зміцнювати власні позиції у різних сферах економічного середовища. Таким чином, необхідно удосконалити існуючу стратегію інноваційного розвитку досліджуваного нами підприємства. Вибір конкретної стратегії інноваційних перетворень визначається впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, першочерговими напрямками державної підтримки, реальним станом розвитку наукового, технічного та кадрового потенціалу в економіці України. Таким чином, інноваційні стратегії, повинні бути спрямовані на вирішення соціально-економічних питань на основі використання сучасних досягнень науки і техніки.

Пропонуємо побудувати інноваційну стратегію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі таких складових як:

- мета та основні завдання механізму інноваційних перетворень;
- інноваційна політика розвитку підприємства у галузі;
- пріоритетні напрями забезпечення реалізації інноваційної політики;
- структурні зміни у сфері інституційного управління;
- наявний та прогнозований ресурсний і виробничий потенціал;
- використання інноваційного потенціалу.

Політика інноваційного розвитку молокопереробного підприємства формується на основі таких стратегічних компонентів, діяльність яких сконцентрована у виробничо-господарській площині реалізації:

- стратегія інституційно-правового забезпечення державної підтримки інноваційної діяльності та формування розвитку;
- механізм комерціалізації інновацій інтелектуального капіталу компанії;
- механізм державної підтримки інноваційного розвитку.

Інноваційна політика має носити постійний потоковий характер та відповідати пріоритетним принципам та завданням довгострокового розвитку

молокопереробної промисловості в цілому та економічним інтересам кожного молокопереробного підприємства.



Рис. 3.1. Елементний склад інноваційної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Серед основних напрямків інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна виділити такі: пріоритетність інноваційних перетворень галузі з метою забезпечення продовольчої безпеки України та збереження здоров'я нації; підвищення рівня інтенсивності інноваційного розвитку; нарощування та активізація інноваційного потенціалу галузі; підтримка інноваційного розвитку молокопереробного підприємства на рівні держави; комерційний характер інноваційних продуктів; активізація міжнародного співробітництва; екологічність та безпека продуктів харчування; узгодження інтересів усіх суб'єктів економічних відносин в галузі; безперервний потоковий характер діяльності компанії.

До основних завдань інноваційної політики на галузевому рівні можна віднести:

- підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу;
- розширення ринків збуту;
- дотримання якісних параметрів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції;
- вдосконалення процесу ціноутворення;
- забезпечення екологічної складової виробничо-технологічного процесу компаній;
- побудова раціональної інфраструктури,
- поглиблення міжгалузевих кооперацій;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення інвестиційної діяльності на основі залучення зовнішніх джерел фінансування;
- надання переваг вітчизняним товаровиробникам.

Основними напрямками стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» мають бути: додаткове встановлення сучасного технологічного обладнання для виробництва інноваційних видів продукції; впровадження інноваційних систем фільтрації; вдосконалення упаковки продукції за рахунок використання таких сучасних матеріалів упаковки, які

дозволять збільшити термін зберігання молочних продуктів та зміну технологій виробництва молочних продуктів шляхом внесення прискорювача процесів дозрівання сирів, підсилювачів смаку та натуральних харчових барвників; розробка та впровадження у виробництво молокопродуктів нового покоління дієтичних продуктів, продуктів з лікувальними та профілактичними властивостями; вдосконалення методів просування продукції до споживача.

3.2. Використання методів креативного управління інноваційними процесами підприємства

Підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і його підрозділів вимагає істотного переосмислення шляхів розвитку і пошуку нових, таких, що радикально відрізняються від діючих організаційних структур управління. Змінюються принципові основи діяльності підприємства, відбувається перехід від підприємства, що базуються на раціональній організації до підприємства, що базуються на знаннях і інформації. Відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси у виробництві і їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем до стратегічних альянсів.

До невирішених частин загальної проблеми відносяться розробка загальних принципів управління новими перспективними формами інноваційних підприємств, в основі діяльності яких лежить розподіл функціональних обов'язків між виконавцями даного проекту, їх узгодження і координація.

Креативне управління означає процес створення нової системи знань, умінь і навиків. Воно є предметом якісних досліджень, що відбуваються на розумінні, поясненні і інтерпретації ухвалення рішень по впровадженню продуктивних ідей. Ключовими чинниками нових прогресивних інноваційних підприємств є компетентність і груповий взаємозв'язок робіт. Вони є найбільш застосовуючі в областях з високою або складною технологією, що вимагають

творчості, інноваційності та ефективної спільної роботи: науково-дослідницької, дослідно-конструкторської, консалтингової, комп'ютерно-електронної тощо. Основою креативного управління є постійне вирішення питання не про те, як керовані об'єкти стабілізуватимуться в статичному стані, а як вони будуть нескінченно зростати і змінюватися. В центрі цієї теорії знаходиться не знання як таке, а процес створення організаційного знання, за допомогою якого створюються умови, і забезпечується основа для появи інновацій. При цьому менеджмент ґрунтується на творчості – креативності і оригінальності. Сучасна мережева економіка створює свої власні правила, концепції управління і стратегії, які носять творчу спрямованість. При цьому різко підвищуються вимоги до якості вирішуваних завдань по реалізації основних проблем.

Проблеми постановки і вирішення завдань креативного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна розбити на наступні групи:

- концептуальні, пов'язані з вибором основної методологічної бази;
- системні, пов'язані з необхідністю строгого дотримання системного опису вимог в алгоритмах вирішення завдань стратегічного планування, об'єктів управління ринкового довкілля, правил оцінки і вибору найкращих варіантів розвитку;
- маркетингові, пов'язані з підвищенням достовірності оцінки реального положення справ на ринку товарів і послуг.

Концептуальною основою креативного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є новий погляд на інформаційні параметри об'єкту, що вивчається, пов'язаний з переходом від інформації у вигляді символічного опису даного об'єкту до інформації, що характеризує необхідні дії, направлені на підтримку ухвалення рішень, координацію і корекцію дій, що управляють.

Людство вступило в нову стадію свого розвитку – побудову інформаційного суспільства. Стосовно інноваційної діяльності воно здатне в даний час забезпечити необхідні умови для виникнення мережевих і віртуальних підприємств. Це можна характеризувати наступними моментами:

- будь-яка людина або група осіб можуть в будь-якому місці і у будь-який час мати доступ через автоматизовані системи зв'язку до будь-якої, необхідної для них інформації;

- суспільство повинне мати необхідні технічні засоби, інфраструктуру і соціальну базу для виробництва і відтворення необхідної інформації – всі користувачі, «мобільні» і «стаціонарні» співробітники всіх відділів і корпоративне керівництво мають бути озброєні не лише інструментами для виконання завдань відповідно до своїх посадових функцій, але і засобами для колективної роботи;

- будь-яка людина або група осіб повинні вміти використовувати сучасні інформаційні технології для вирішення проблем, що стоять перед ними, з метою створення інтегрованого середовища для роботи з віддаленими співробітниками, які є невід'ємною частиною функціонування підприємства.

Концепція креативного управління інноваційними процесами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 3.2. До її основних призначень відносяться: здобуття доданої вартості, шляхом конкурентної переваги за рахунок підвищення ефективності управління, використання синергетичного ефекту унаслідок об'єднання ресурсів і зростання ринкової потужності, взаємодоповнюючих функціональних характеристик в області науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розділення сфер впливу; консолідація інвестиційних ресурсів; збільшення частки ринку і зниження витрат на розробку і виробництво товарів і послуг.

До переваг креативного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна віднести:

- можливість проведення гнучкої асортиментної політики відповідно до коливань і змін попиту на продукцію;
- збільшення частки на ринку товарів і послуг;
- підвищення якості продукції;
- зростання кваліфікації персоналу;
- скорочення витрат;

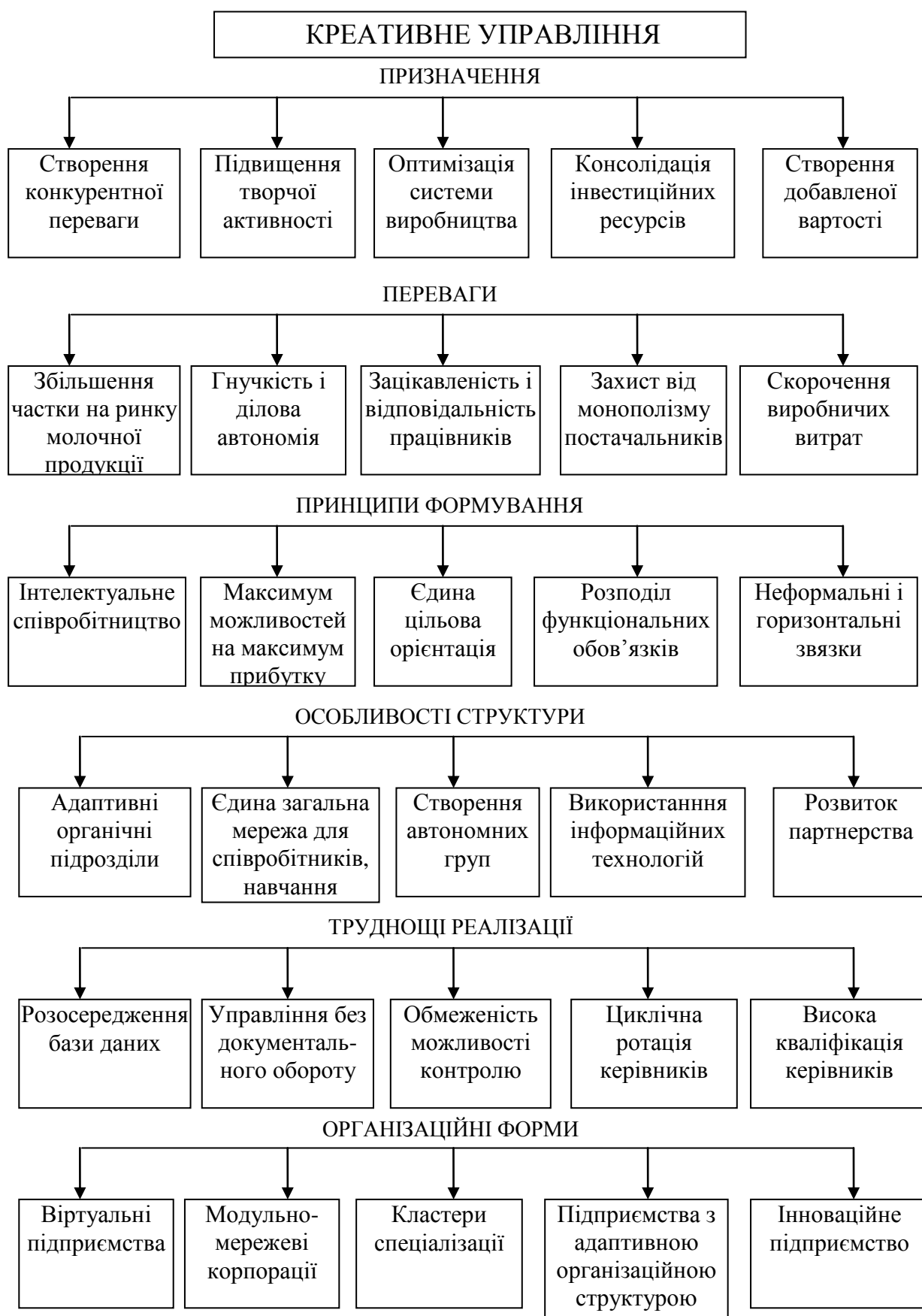


Рис. 3.2. Концепція креативного управління інноваційними процесами
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

- прагнення об'єднати постачальників, споживачів і партнерів;
- скорочення трансакційних витрат;
- підвищення відповідальності працівників.

Головним принципом управління передовими організаційними формам інноваційних підприємств нового типу повинна стати заснована на знаннях і інформаційних технологіях інтелектуальна співпраця виконавців по виконанню загальної мети. При цьому дотримуються ще одного цільового принципу управління – заміна максимізації прибутку від інновацій максимізацією можливостей виробничої діяльності кожного члена колективу для створення конкурентоспроможної продукції і забезпечення його переваг на ринку молока та молочної продукції..

Ще одним принципом формування креативних управлінських структур є розподіл функціональних обов'язків між всіма членами колективу. Іншим основним принципом формування нових інноваційних підприємств є те, що в них організаційна структура чітко не визначена. Тут повинні переважати неформальні горизонтальні зв'язки. Ієрархічна побудова може постійно змінюватися.

До особливостей структури креативного управління відносяться: єдина загальна мережа, активне використання інформаційних технологій і інтелектуальних систем, наявність адаптивних органічних підрозділів, здатних швидко пристосовуватися до змін на ринках і в середовищі своєї дії. Адаптивність повинна забезпечуватися цілеспрямованим навчанням і тренуванням працівників з включенням самоаналізу в процес діяльності.

До труднощів реалізації системи креативного управління інноваційними процесами відносяться: розосередженість бази даних, необхідність мобільного управління без документального управління, слабкий контроль над підлеглими. Останній є особливо важливим, оскільки для досягнення стійкої переваги над конкурентами необхідний надійний контроль над тим, як виконуються поточні завдання, і втілюється в життя корпоративна стратегія. Необхідна система

оцінки реальної ситуації і раннього сповіщення про відхилення у вибраному напрямі.

До організаційних форм, на які поширюється креативне управління інноваційними процесами, відносяться: віртуальні підприємства, модульно-мережеві корпорації, кластери спеціалізації, компанії з адаптивною організаційною структурою, інноваційні компанії, орієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринки нових виробів і технологій.

Таким чином, змістовна структура проблеми управління інноваційним розвитком включає наступні передумови, типології, методи, категорії і рівні креативного розвитку:

- передумови інноваційного мислення: компроміс аналітико-логічного і цілісно-всестороннього підходів;
- типології інновацій: макроінновації, базові інновації, модифікації, нові продукти і нові процеси;
- методи розвитку творчості: побудова сценаріїв, мозкова атака;
- категорія інноваційного суспільства, заснована на знаннях, інформації і ідеях, на відміну від імітаційного суспільства, яке намагається застосувати чужі досягнення і тому хронічно відстає;
- концептуальний рівень, заснований на співвідношенні понять творчості і інновацій;
- інноваційні організації (адаптивні, схильні до експерименту, децентралізовані, органічні, самонавчальні тощо).

В інноваційному розвитку економіки успіху досягають лише ті підприємства, які здатні генерувати знання і адаптуватися до глобальних змін, що відбуваються. Це стало ключовим моментом конкурентної боротьби.

Принцип креативного розвитку як системи управління колективами при вирішенні творчих завдань ставить своєю основною метою підвищення ефективності мережевої взаємодії автономних структур, що саморозвиваються, в яких основними суб'єктами, що забезпечують досягнення цієї мети, є творчі працівники, що працюють в умовах співпраці і довіри.

Дослідження впливу мережевих технологій і комп'ютерно-інтегрованих виробництв на менеджмент підприємства підтверджують глобальну тенденцію підвищення ролі знань. Вертикальну лінійно-функціональну структуру пропонується замінити мережевою структурою управління, де кожен центр має вихід на інформаційний сервер робочої групи, організації, а також чисельні зовнішні бази даних.

Така комплексна корпоративна інформаційна система повинна охоплювати всі бізнес-функції і всі управлінські процеси ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що забезпечить взаємодію масових і добре організованих процесів швидкодіючими методами сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Основними перевагами таких корпоративних інформаційних систем є:

- комплексність охоплення функцій управління;
- підвищена впорядкованість ділових процесів;
- масовість операцій;
- ефективність використання комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення;
- можливість локальної установки окремих частин системи;
- адаптивність функціональної і інструментальної структури системи до особливостей керованого об'єкту;
- можливість розвитку системи після її впровадження на об'єкті.

При формуванні мережевої структури управління не слід обходити увагою і такий сучасний напрям менеджменту як реінжиніринг бізнесу [72].

Реінжиніринг є таким комплексним переглядом бізнес-процесів в організації, який може різко (у 5-10 і більше разів) підвищити ефективність її роботи за рахунок вивчення досвіду своїх найкращих фахівців (експертів) і фіксації їх знань в базі знань корпорації і радикального перепроєктування бізнесу на цій основі, виходячи з потреб постійного поліпшення фінансового стану підприємства.

Корпоративні інформаційні системи і реінжиніринг бізнесу – це дві нові тенденції у сфері інформаційних технологій. Корпоративна інформаційна система забезпечує менеджменту детальну і точну інформацію зі всього комплексу процесів і ділових функцій. Система реінжинірингу гарантує накопичення і зберігання знань, а також перетворення знань в силу бізнесу, що діє.

В епоху глобалізації технічної діяльності, коли існує безліч варіантів впровадження результатів інновацій і пошуку необхідних партнерів, у суб'єктів підприємницької діяльності може просто не вистачити для цього власних можливостей і часу. Найкращий шлях вирішення цієї проблеми – звернутися до посередників або агентів, які професійно виконують свої функції так, щоб різниця між накладними витратами на організацію угоди і прибутком від нього була найбільшою. У стосунках по делегуванню управління присутні дві сторони – передача права на управління і надання послуг з управління. Такі спеціалізовані підрозділи, що надають послуги, отримали назву провайдерів (від англ. дієслова to provide – надавати послуги). Провайдер не приймає участі ні в створенні інновації, ні в просуванні її на ринок. Зазвичай він знає найкращий варіант узгодження інтересів творця і споживача інновацій. В разі не повної відповідності попиту і пропозиції, він бере на себе функцію досягнення компромісу, як шляхом зміни вимог, що висувуються, і умов реалізації, так і шляхом трансформації пропозицій.

Провайдер, на відміну від посередника, виконує не лише комутативні функції, але і своїм капіталом, направленим на впровадження інновацій, змінює властивості довколишнього бізнес-простору, отримуючи не гонорар, а прибуток від успішної реалізації технічних змін. Провайдер здійснює апробацію і впровадження інноваційних продуктів з інвестиційним забезпеченням, а також їх технологічний супровід.

Ланки трансферу науково-технічних розробок в командно-адміністративній і ринковій системах господарювання представлені на рис. 3.3.

Відзначається поява на ринку нових організаційних структур замість тих, що існують.

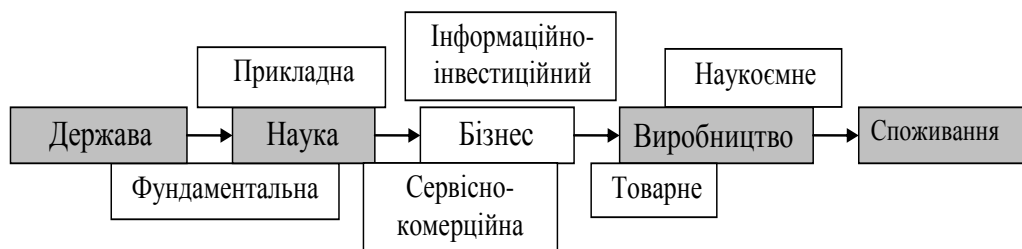


Рис. 3.3. Трансфер науково-технічних розробок в командно-адміністративній і риночній системах [1; 38]

Для інноваційної діяльності від початку розробки до реалізації готової продукції необхідна велика кількість всіляких заходів щодо створення інноваційної інфраструктури, просування інновацій на ринок, експертні, консультаційні, інформаційні, юридичні і інші послуги. Специфіка інноваційного бізнес-процесу визначає місце всіх необхідних для цього функцій, а функціонально-вартісний аналіз – оптимальну форму їх розподілу між суб'єктами.

Для провайдера завершенням інноваційного проекту є здобуття прибутку. Завершуючи процес комерціалізації, капітал, виконавши свою функцію, приносить дохід, частина якого може бути використана на подальший інноваційний розвиток. Таке рефінансування особливо актуально в умовах скорочення державного фінансування. Бізнес інноваційного провайдера визначається прибутковістю створення і реалізації нової продукції.

Основна функція інноваційного провайдера – створення нової моделі або технології бізнесу, яка базується на наукових досягненнях і їх тиражуванні, де прибуток виходить через обіг капіталу, а не через перерозподіл створеною раніше додаткової вартості. Інноваційний провайдер – це генеральний виконавець роботи із здобуттям інноваційної ренти від наукової розробки. Він дає можливість науковій розробці увійти до підприємницького середовища з дотриманням всіх правил бізнесу і створенням бізнес-моделі. Функція

проектування бізнес-моделі і розробки інноваційного бізнес-плану носить назву інноваційного консалтингу. У своїй діяльності інноваційний консалтинг до певної міри аналогічний конструкторським або технологічним бюро. Тут наукова інформація і нові знання перетворюються в бізнес-модель, концепцію або технологію здобуття прибутку за рахунок впровадження інновацій.

Висновки до розділу 3

Реалізація зазначених вище інноваційних напрямів розвитку молокопереробних підприємств має ґрунтуватися на головних пріоритетах розвитку галузі у коротко- та довгостроковій перспективі. На найближчу перспективу для молокопереробних підприємств України є актуальним вирішення таких завдань як:

- проведення техніко-технологічного переозброєння підприємств на основі використання нових біотехнологій;
- зниження енергоспоживання;
- нарощування інтелектуального потенціалу кадрів;
- нарощування обсягів фінансових та інвестиційних потоків;
- посилення інтеграційних зв'язків та формування продуктових кластерів у молокопродуктах підкомплексу;
- впровадження системи європейських стандартів;
- розвиток інфраструктури ринку молочних продуктів.

Пріоритетними напрямками на довгострокову перспективу мають стати: впровадження у виробництво безвідходних, біо- та нанотехнологій як головної умови виробництва продукції з високоякісними споживчими властивостями; розширення асортименту екологічно чистих та дієтичних молочних продуктів підвищення рівня конкурентоздатної молочної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне обґрунтування та нове вирішення науково-практичної проблеми щодо розвитку наукового напрямку – управління інноваційною діяльністю компанії. Найбільш вагомими результатами і рекомендаціями:

1. Досліджено сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств молокопереробної галузі України, проведено дослідження поточної ситуації в інноваційній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і запропоновано напрямки її підвищення. Доведено, що інноваційну діяльність вітчизняних компаній стримує: відсутність фінансування, великі витрати, високі кредитні ставки, труднощі із сировиною і матеріалами, низький рівень комерціалізації інновацій, високий економічний ризик, недостатнє дослідження ринку. Інноваційну активність промислових підприємств стримує також відсутність загальної інформаційної системи, яка б накопичувала дані про провідні дослідження, закінчені проекти, комерційне освоєння ідей.

2. Досліджено сутність понять «інноваційна діяльність», «інновація», «інноваційна активність» на основі аналізу їх характеристик. Зосереджено увагу на значимості проблематики управління інноваціями у діяльності молокопереробних компаній. Окреслено напрямки ефективного управління інноваціями.

3. Проведено аналіз інноваційної активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано напрямки підвищення інноваційної активності на основі розробки і впровадження нових видів продукції, удосконалення маркетингових комунікацій.

4. Запропоновано концепцію креативного управління інноваційними процесами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». До переваг креативного управління можна віднести: гнучкість асортиментних позицій, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення якісних характеристик продукції, зменшення витрат та інше.

5. Досягнення конкурентних переваг продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досягається шляхом отримання синергетичного ефекту внаслідок єдиної загальної мережі консолідації інноваційно-інвестиційних ресурсів та взаємодоповнюваності, координації і узгодження функціональних характеристик управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. №6. С.28-32.
2. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2007. 328с.
3. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394с.
4. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. Одесса: ОНПУ, 2002. 280с.
5. Бесєдін В.Ф. Прогнозування і розробка програм. К.: Науковий світ, 2000. 468с.
6. Бесєдін В.Ф., Лебедева Т.В., Бесєдін І.В., Цигалюк А.В. Про методи оцінки структурних зрушень на макрорівні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. №9. С. 28-46.
7. Бєсчастний Л.К., Мельник В.П. Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. №7. С.7-15.
8. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440с.
9. Володін С. Інноваційні провайдери-продуценти наукоємного ринку. *Економіст*. 2005. №5. С.84-87.
10. Геєць В.М. Характер перехідних процесів до економіки знань. *Економіка України*. 2004. №4. С.4-14.
11. Гончарова Н.П. Инновационный потенциал развития промышленного производства. *Труды Одесского политехнического университета*. 2004. Спецвыпуск. т. 2. С. 35-38.

12. Гончарова Н.П. Инновационная экономика: проблемы и приоритеты. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №8(38). С.130-139.
13. Гохберг Л.М. Технологические инновации в промышленности и сфере услуг. М.: Центр исследований и статистики науки, 2001. 252с.
14. Грузнов И.И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные исследования). Одесса: ОНПУ, 2004. 288с.
15. Денисенко М. Возможности активации існування в сучасних умовах. *Економіка України*. 2004. №1. С.28-32.
16. Денисенко М.П. Основи інвестиційної діяльності. К.: Алерта, 2003. 338с.
17. Довгань Л.Є. Інноваційні підходи до генерування новітніх знань та управління ними. *Проблеми науки*. 2005. №7. С. 47-51.
18. Долішній М.І. Організаційно-економічні напрямки активізації інноваційної діяльності в Україні: регіональні аспекти. *Регіональна економіка*. 2004. №1. С. 48-54.
19. Друкер П. Как обеспечить успех в бизнесе: новаторство и предпринимательство / Пер. с англ. Гуля В.С. К., 1994. 319с.
20. Завлин Н.П., Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента: теория и практика. М.: Экономика, 2000. 475с.
21. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23.03.2000р.
URL: <http://www.liga.net>
22. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002р.
Відомості Верховної Ради України. - 2002.- № 36.- 266с.
23. Захарченко В.И. Инновации: теория и практика реализации. *Фондовый рынок*. 2000. №24. С.32-36.
24. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н. Инновационная система региона. Одесса: Наука и техника, 2005. 116с.
25. Зверяков М.І. Інвестиційні джерела економічного зростання. *Економіка і прогнозування*. 2002. №3. С.63-66.

26. Інформаційно&аналітичний портал про молоко і молочне скотарство.
URL: [http:// milkua.info/uk](http://milkua.info/uk)
27. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 367с.
28. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. К.: Видавничий центр «Академія», 2005. 400с.
29. Колесник Ю.В. Концепция креативного управления инновационными процессами в промышленном производстве. *Економіка. Фінанси. Право.* - 2005. №5. С. 3-7.
30. Колесник Ю.В. Становление инновационной модели роста экономики Украины. Вісник Хмельницького національного університету Поділля: Зб. наук. праць. Хмельницький, 2006. С.7-13.
31. Колесніков А. Проблеми і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/9.
32. Колесник Ю.В. Экономическая сущность, разновидности и определяющие признаки категориального понятия инноваций. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць.* Дніпропетровськ, 2005. С. 155-167.
33. Крапчина, Л.Н., Котова, Л.Г. (2015). Инновации в производстве молочной продукции – основа конкурентоспособности отечественных предприятий. *Продовольственная политика и безопасность.* 2(2), 2015. С. 59–76.
34. Лагодієнко В. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. *Financial and credit activity-problems of theory and practice.* 2019. Вип. 28. Т.1. С. 280–289
35. Макогон Ю.В. Развитие инноваций и малого предпринимательства в Украине. *Економіка промисловості.* 2004. №1(23). С. 89-103.
36. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: [http:// agropolit.com.blog](http://agropolit.com.blog)

37. Наукова та інноваційна діяльність України, 2018. Статистичний збірник: Державна служба статистики України. Київ, 2019. 108 с.
38. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 336с.
39. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: [https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodo StanuInnovatsiinoiDiialnosti](https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti)
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
41. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <http://pjsc.molokija.com/ua/pro-molokiya>
42. Сусіденко Ю.В. Economic problems of audit development in Ukraine and reserves for improving its efficiency. *Annali d'Italia*. 2021. №15 (VOL. 1). С. 15-22
43. Пашута М.Т. Наукові принципи прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку країни. *Проблеми науки*. 2005. №7. С.25-31.
44. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М.: Экономика, 1989. 271с.
45. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс, 1990. 296с.
46. Тадыка И.Б. Совершенствование методов повышения инновационно-инвестиционной активности хозяйствующих субъектов. *Экономические инновации*. 2005. вып. 23. С. 219-226.
47. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989. 281с.
48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 326с.

49. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: Навч. посіб.-К.: Алерта, 2004. С.422-431.
50. Федулова Л. Напрямки підвищення результативності наукової сфери в Україні. *Економіст*. 2005. №5. С.58-61.
51. Федулова Н., Пашута М. Развитие национальной инновационной системы Украины. *Экономика Украины*. 2005. №4. С.35-46.
52. Федулова Л.І. Управління інноваційним розвитком регіону. *Регіональна економіка*. 2005. №2. С.37-47.
53. Чубукова О.Ю., Полохва І.М.. Економіка інформації як новий напрям у сфері економічних наук. *Проблеми науки*. 2005. №7. С. 2-6.
54. Шарко М.В. Формування мотиваційних умов розвитку інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету Поділля: Зб. наук. праць*. Хмельницький, 2005. С.194-197.
55. Шарко М.В. Модель формування національної інноваційної системи України. *Економіка України*. 2005. №8. С25-30.
56. Шарко М.В. Количественные оценки направленности перемещения инвестиционных ресурсов в сложных инновационных проектах. *Проблеми науки*. 2004. №11. С. 2-9.
57. Шарко М.В. Концептуальные основы инновационного развития экономики Украины: Теоретико-методологические аспекты. Херсон: Олди-плюс, 2005. 394с.
58. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1992. 231с.
59. Юркевич О.М. Інноваційний принцип в стратегії діяльності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. №4 (35). С.40-41.
60. Якубовский М.М. Стратегія інноваційного розвитку промисловості// Формування ринкових відносин. 2004. №7 (38). С. 3-4.
61. Doyle P. Marketing management and strategy. London: Prentice-Hall Europe 1999. 559p.

62. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship – London: Heinemann 1985. 395p.
63. Kotler P. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. N.Y.: Free press 1980. 495 p.
64. Lundvall B.A. National System of innovation and interactive learning. L.: Pinter Publishers. 1992. 315p.
65. Nelson R. National Innovation System: Comparative Analyses: Oxford University Press 1993. 413 p.
66. Porter M.E. Competitive strategy; techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press, 1980. 397 p.
67. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1985. 592 p