

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

ТУРЕЦЬКИЙ Руслан Родіонович

Управління інноваціями в корпоративних стратегіях

/ Innovation management in corporate strategies

спеціальність 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка і управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ЕУПм-21
Р.Р. Турецький

Науковий керівник:
к. е.н., доцент
Л.А.Ляхович

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

« ___ » _____ 2021 р.

Завідувач кафедри

_____ В.В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ-2021

АНОТАЦІЯ

Турецький Р.Р. Управління інноваціями в корпоративних стратегіях – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-професійна програма „Економіка та управління підприємством”. – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У роботі розглянуто теоретико-корпоративні засади управління інноваціями в корпоративних стратегіях. Проаналізовано інноваційну діяльність підприємства, виявлено позитивні аспекти та упущення в цій сфері та запропоновано на основі теоретичних розробок підходи до вибору інноваційної стратегії та реалізації планів інноваційного розвитку компанії.

SUMMARY

Turetskyj R.R. Innovation management in corporate strategies. – Manuscript.

Research for the education level “Master” with the title 051 “Economics”, educational and professional program "Economics and Business Management". – West Ukrainian national university. – Ternopil, 2021.

The paper considers the theoretical and corporate principles of innovation management in corporate strategies. The innovative activity of the enterprise is analysed, positive aspects and omissions in this sphere are revealed and approaches to the choice of innovation strategy and realization of plans of innovative development of the company are offered on the basis of theoretical developments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль управління інноваціями в корпоративних стратегіях.....	7
1.2. Характеристика стратегій інноваційного розвитку компаній.....	13
1.3. Стратегічне управління інноваційною діяльністю компанії.....	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»	
2.1. Структурний аналіз вітчизняного ринку освітлювальних приладів та місце на ньому ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»..... Помилка! Закладку не визначено.	
2.2. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства	30
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства	49
3.2. Реалізація планів інноваційного розвитку компанії.....	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальних економічних процесів та загострення конкурентного протистояння між сучасними гравцями на світовому ринку корпорації (підприємства) зможуть вистояти тільки при умові поліпшення управління інноваційною діяльністю в корпоративних стратегіях. За час незалежності Україна зробили значні кроки у модернізації своєї економіки, але через низку причин можемо констатувати, що інноваційна активність підприємств значно сповільнилася. Однією із причин такого стану було те, що система управління, планування і стимулювання інноваційної діяльності не відповідала вимогам бурхливих змін як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Разом з тим багатьом підприємствам вдалося адаптуватися до змін і влитися в світовий економічний процес. Багато вітчизняних підприємств змогли змінити систему управління підприємством, виробничі процеси, впровадити нові методи менеджменту, побудувати маркетингові комунікації, вибудувати систему управління інноваційною діяльністю. Тому є очевидним, що інноваційна діяльність підприємств нашої країни буде розвиватися. Саме тому питання підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства є на часі.

Актуальним сьогодні для корпорацій залишається вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю. Без такого підходу неможливо вижити в конкурентному середовищі. Правильний вибір та формування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства є життєво важливим. При управлінні інноваційною діяльністю підприємству доводиться вирішувати низку проблем, які охоплюють майже всі сфери його діяльності від постачання і збуту до соціальних аспектів. Кожна функціональна стратегія, яку впроваджує в життя корпорація, може бути реалізована при умові найширшого використання інновацій.

Тому перед менеджментом корпорацій постає дуже важливе завдання удосконалення управління інноваційною діяльністю, вмілого використання всіх її складових, побудови стратегій розвитку тощо. Важливість проблем

управління інноваціями в умовах корпоративних стратегій, їхнього впливу на загальну ефективність підприємства зумовила вибір теми дослідження автором.

Теоретичною базою при написанні кваліфікаційної роботи були праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління інноваційними процесами, зокрема таких: І. Ансофф, Д. Аллен, В. Боковець, Ф. Білок, Х. Гонсалес-Бустос, В. Федоренко, Ю. Ключ, М. Коваленко, І. Ковтун, О. Копилюк, В. Круглова, Н. Круш, М. Ломанович, Б.-А. Лудвал, В. Луцяк, С. Макаренко, П. Микитюк, М. Портер, Ю. Сафонов, О. Шаманська та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційних стратегій корпорацій, які б сприяли їх економічному зростанню.

Виходячи з поставленої мети, у роботі було вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та визначено роль управління інноваціями в корпоративних стратегіях;
- охарактеризовано стратегії інноваційного розвитку компаній;
- досліджено особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю компаній;
- здійснено структурний аналіз вітчизняного ринку освітлювальних приладів та визначено місце на ньому ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»;
- проаналізовано інноваційну діяльність підприємства;
- розроблено практичні рекомендації щодо розроблення та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваціями в корпоративних стратегіях компаній.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти управління інноваціями в корпоративній стратегії компаній.

Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи послужили законодавчі акти, підручники та монографії українських і зарубіжних авторів, періодичні публікації з питань управління інноваційною діяльністю підприємства,

статистичний матеріал. Крім того, для аналізу економічної діяльності підприємства, дослідження системи управління інноваційними процесами було використано звітність та інша документація ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА».

Методи дослідження. Методичною базою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексне дослідження процесу формування підприємством системи управління інноваційною діяльністю та визначення напрямів її подальшого розвитку. При вирішенні поставлених завдань було використано методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), методи узагальнення й систематизації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо напрямків вдосконалення системи управління інноваціями ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра», які можна використати у практиці господарювання підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи розглянуті на 2 конференціях («Інновації у корпоративному управлінні») (Студентська науково-практична конференція «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (22 квітня 2021 року, м. Тернопіль); «Корпоративні стратегії інноваційного розвитку компаній в умовах формування цифрового середовища та діджиталізації бізнес-процесів» (VI Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи (вступ, три розділи, висновки та пропозиції) складає 66 сторінок комп'ютерного тексту й містить 11 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел зі 81 позицій розміщено на 8 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль управління інноваціями в корпоративних стратегіях

Корпоративна стратегія дає уявлення про загальний напрям розвитку корпорації та її виробничо-збутової діяльності, об'єднуючи діяльність окремих СБО загальною метою та цілями розвитку. Стратегія розвитку компанії або корпоративна стратегія «...базується на використанні науково-технічних досягнень у сфері організації, техніки і технології, ця стратегія націлена на спроможність підприємства використовувати комплексні інновації» [28, с.19].

Для розкриття сутності і ролі управління інноваціями в корпоративних стратегіях доцільно з'ясувати, що таке поняття «інновація». У науковій літературі з управління інноваціями не має однозначного визначення його змісту. Незважаючи на, здавалося б, просте розуміння цього поняття, починаючи з Й. Шумпетера і до наших днів ми бачимо розмаїття підходів і трактувань. З теоретичної точки зору Й. Шумпетер досить повно дав визначення цій економічній категорії. Він визначив, що інновація – це «...будь-яка можлива зміна, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, після продажного обслуговування» [62]. Але розвиток економічних процесів у різних країнах мав свої особливості, що не могло позначитися і на розвитку наукових підходів до інноваційних процесів. Тому різні дослідники трактують даний термін залежно від контексту, а підходи до визначення поняття «інноваційна стратегія» залежать від конкретних цілей вимірювання чи аналізу.

Спочатку поняття інновації, винахідництва та новизни час від часу з'являлися в різних економічних теоріях, але загалом значення інновацій для економіки було відсунуто на задній план. Розвиток економічної теорії інновацій

датується серединою минулого століття і пов'язаний з дослідженнями та теоріями економічного зростання, які запропонував Й. Шумпетер. Зміна парадигми вимагала створення нових теорій або переосмислення існуючих. Провідні представники різних економічних моделей вказують на важливість різноманітних факторів, починаючи від традиційних, таких як земля та капітал, і до нових факторів, включаючи знання та інформацію. У цих змінюваних моделях підхід до інновацій та їх ролі в економіці був різноманітним і довгий час буквально недооцінювався.

Згідно усталеній практиці та міжнародним стандартам «інновація» розглядається як остаточний результат інноваційної діяльності. Інновація розглядається як новий або вдосконалений виріб, використання нового або вдосконаленого технологічного процесу. Іншими словами, інновація розглядається як втілення нових науково-технічних та технологічних розробок у виробництво, торгівлю та інші сфери діяльності в нових або вдосконалених товарах і технологіях виробництва. Такий підхід дозволяє найповніше і адекватно визначити інноваційну стратегію підприємства. Як зазначають Д. Грего-Планер, В. Глабіжевський, К. Ліхманська-Корсевич, що «...інновація - це кульмінація процесу створення нової реальності, що полягає у введенні нових речей у спосіб діяльності чи організації та в продукт чи інший інструмент впливу на ринок» [74, с. 49].

Різні аспекти інновацій проаналізовано в дослідженні М. Леманович «Інновації в економічній теорії та розвиток економічної думки» [75]. Зрозуміло, що різні дослідники по-різному трактували поняття «інновація» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновація» вітчизняними і зарубіжними авторами*

Автор	Визначення
1	2
Дж. Аллен (J.A. Allen)	Впровадження нових продуктів, процесів або процедур для широкого використання
Л. Бялонь (L.)	Впровадження у виробництво нової продукції та нового технологічного

Białoń)	процесу, а також впровадження нових організаційних систем з метою досягнення вищої економічної ефективності
---------	---

Продовження табл. 1.1

1	2
Богданенко Дж. (J. Bogdanienko)	Перетворення винаходу в матеріальну реальність; перше застосування нової ідеї на практиці
Й. Брілман (J. Brillman)	Застосування творчої ідеї, яка є фактором, що сприяє розвитку компанії та дозволяє їй відповідати на виклики конкурентів
Г.Барнетт (H.G. Burnett)	Кожна ідея чи новий виріб, який якісно відрізняється від існуючих, відомих стандартів
D.M. Rogers	Все, що сприймається особою або іншим суб'єктом, як нове, незалежно від об'єктивної новизни ідеї чи речі
М.Оуслоу (M.Oslo)	Впровадження нового або значно покращеного продукту (товарів чи послуг); новий або значно покращений процес; новий маркетинговий метод; або новий організаційний метод з точки зору ділової практики, організації робочого місця чи відносин із зовнішнім середовищем
Закон «Про інноваційну діяльність»	Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
Вікіпедія	Інновація – ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності.

*Джерело: сформовано на основі [14; 66; 68; 69; 71; 78; 81]

Інновації привернули увагу до себе значної частини дослідників, які розробили їх класифікаційні ознаки. Види інновацій розроблялися за такими класифікаційними ознаками, як: за рівнем новизни, за новизною та масштабністю місця впровадження, за сферою застосування, за предметом інноваційної діяльності, за роллю у процесі виробництва, за задоволенням потреб, за напрямком реалізації, за причиною появи, за приналежністю до розроблення, за галуззю впровадження, за формою тощо [26]. При цьому враховуються джерела фінансування, темпи впровадження, результативність.

Інноваційні системи поділялися дослідниками на три типи, кожен з яких по-різному впливає на підприємництво. Першим типом інноваційної системи є національна. Національні інноваційні системи мають географічний вимір, що відповідає країні, включаючи інститути та кордони, і вони були вперше досліджені у роботі [72]. Як зазначає В.-А. Лундвал, національні інноваційні

системи впливають на створення та поширення знань і формування підприємництва через університети та освітню систему, державну політику, національне регулювання та стандартизацію. У національній інноваційній системі існують великі відмінності як між розвиненими країнами та і країнами, що розвиваються [76]. Архітектура національних систем може відрізнитися за структурою та складом: деякі суб'єкти можуть бути відсутніми або не мати необхідних можливостей, деякі зв'язки можуть не працювати належним чином, а невідповідність між різними частинами систем може блокувати зміни. Усі ці фактори можуть впливати на інновації та підприємництво в країні.

Регіональні інноваційні системи представляють інший (другий) тип систем. Тут термін регіональний охоплює регіональний, місцевий або кластерний рівень. У регіональних системах увага приділяється взаємодії між місцевими фірмами, кластерами та установами [68]. У регіональних системах знання поширюються та обмінюються різними способами, що, у свою чергу, дуже впливає на створення підприємництва та формування промислових кластерів.

Сьогодні інновації є ключовою стратегічною перевагою компаній, які націлені на успіх у конкурентній боротьбі та розвиток. У рамках компанії – третій тип - інноваційним процесом є її діяльність, що пов'язана практичною реалізацією отриманих у цій сфері знань задля створення нового товару та його комерційної реалізації.

У світовій економічній думці виділяють три напрямки теоретичних досліджень щодо інноваційних процесів та їх значення у економічній діяльності. Вони тісно пов'язані між собою, але для аналітичних цілей дослідники поділяють їх з метою чіткого визначення їхніх теоретичних ідей. Перший напрямок базується на уявленні про умови, за яких діє підприємець, і про функцію підприємництва в трансформації економіки. З економічної точки зору важливими характеристиками підприємця є те, що він схильний до ризику та розробляє нові комбінації, коли займається процесом перетворення ідей та винаходів в інновації. На думку Ф. Малерби і М. Маккелві підприємництво

«відноситься до дій того, хто бере на себе ризик, творчого інвестора в новий бізнес або того, хто відроджує існуючий бізнес» [77]. Далі вони пояснюють, що підприємець ризикує, створює нові комбінації та отримує доступ до ресурсів, щоб перетворити ідеї на інновації.

Інше розуміння полягає в тому, як індивідуальний підприємець і підприємницька команда можуть створювати можливості для інноваційної діяльності.

Нарешті, третій теоретичний напрямок – це підхід до інноваційної діяльності як до системи, оскільки, як стверджується в науковій літературі, інноваційні системи впливають на підприємництво. Підприємці діють не ізольовано, а натомість взаємодіють з широким колом різних суб'єктів у своєму інноваційному процесі, починаючи від постачальників і користувачів, наукових організацій, державних установ і фінансових організацій, кожен з яких має специфічні знання та здібності, і, отже, кожен вносить свій внесок у навчання та інновації [78].

Важливим моментом управління інноваціями є розробка і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною стратегією розвитку бізнесу, тобто корпоративною стратегією.

Для успішної реалізації корпоративних стратегій, компанії повинні інтегруватися в інноваційне середовище, визначивши при цьому свої можливості щодо зайняття певної ніші ринку та напрямки взаємодії із зовнішнім інноваційним середовищем, здійснивши планування та організацію інноваційної діяльності, впровадивши систему ефективних мотиваційних інструментів. Не менш важливим тут є вирішення питань з управління ЖЦ інновацій та контролю виконання, а також оперативне внесення необхідних з огляду на вимоги зовнішнього середовища зміни в стратегічні управлінські рішення. У сукупності все це складає процес управління інноваціями в компанії.

На практиці підходами, що використовують у процесі управління інноваціями, є такі: системний, процесний і проектний [35; 56].

Системний підхід у практиці управління інноваціями представляє собою загальну методологію дослідження об'єктів як систем. Система включає в себе вхід і вихід, зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотній зв'язок з внутрішньою структурою, тобто утворюється сукупністю взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу системи у її вихід і досягнення цілей системи. Частковими випадками системного підходу є: елементний (показує, з яких елементів складається система при її побудові і дослідженні); структурний (розкриває внутрішню організацію системи, характер зв'язків і способи взаємодії компонентів); функціональний (вказує, які функції виконує сама система та її компоненти); комунікаційний (розкриває взаємозв'язок даної системи з іншими як по горизонталі (співробітництво), так і по вертикалі (підпорядкування)); інтегративний (виявляє механізми, фактори збереження, удосконалення і розвитку системи); історичний (пояснює, як виникла система, які етапи у своєму розвитку пройшла і які перспективи її подальшого розвитку).

Щодо проектного і процесного підходів, то вони є найбільш популярними у практиці управління інноваційною діяльністю й базуються на системному принципі взаємодії мікро-, мезо- та макрорівнів.

Процесний підхід описує оперативне управління інноваційною діяльністю організації. За цього підходу організацію розглядають як сукупність бізнес процесів, учасниками яких є структурні підрозділи та посадові особи її організаційної структури.

Методологія проектного підходу до управління інноваційною діяльністю розробляється в рамках інноваційного менеджменту. Цей підхід передбачає розробку інноваційного проекту, реалізація якого ґрунтується на створенні та впровадженні інновацій.

Основні відмінності процесного та проектного підходів полягають в тому, що, по-перше, проектний підхід передбачає унікальність діяльності, оскільки

кожн проект – це свого роду новинка, тоді як процесний підхід можна застосувати здебільшого до аналізу операційної діяльності компанії. Коли всі дії неодноразово повторюються; по-друге, проектний підхід має вартість і часові рамки [35].

Отже, основу корпоративної стратегії компанії складають інноваційні здобутки у різних її сферах, зокрема, в організації та управлінні, техніці та технологіях, персоналі та культурі. Управління інноваціями спрямовані на їх створення та розвиток інновацій, що є ключовою стратегічною перевагою сучасних компаній.

1.2. Характеристика стратегій інноваційного розвитку компаній

Інноваційна стратегія посідає важливе місце у корпоративному управлінні, оскільки спрямована на вирішення основної дилеми корпоративного управління – протиріччя між прибутками акціонерів товариства і витратами на інноваційний розвиток, а отже і на зміцнення конкурентних переваг на ринку.

Серед функціональних стратегій інноваційна стратегія є найважливішою. Коли підприємство розробляє стратегічний план, то в першу чергу визначає цілі та напрями розвитку у всіх сферах своєї діяльності, в тому числі мету і завдання інноваційної діяльності. Але важливість інноваційної стратегії визначається багатьма іншими аспектами діяльності компанії. Це може залежати від специфіки галузі, у якій функціонує корпорація, визначатися її розмірами, масштабами охоплення ринку, місією і метою діяльності тощо. В умовах швидкого зростання науково-технічного прогресу, цифровізації бізнесу, посилення конкуренції та інших зовнішніх викликів роль інноваційної стратегії підвищується (див. рис. 1.1.). Важливо усвідомити, що інноваційна стратегія виступає як невід’ємна складова стратегії бізнесу, тому вона орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей корпорації і, відповідно, трансформації

загальних стратегічних цілей у цільові установки і програми інноваційної діяльності.

Інноваційну стратегію компанії можна визначити як формування перспективних напрямів її розвитку із застосуванням інновацій у розрізі інноваційних методів управління, що раніше нею не застосовувалися, задля завоювання та утримання стійких або лідерських позицій у конкурентній боротьбі у сфері своєї діяльності.

Для підприємства важливим є правильний вибір інноваційної стратегії, який залежить від багатьох факторів та умов. На думку В. Луцяка та В. Попера, це «... умови та чинники зовнішнього середовища, і сфера діяльності організації, і номенклатура та асортимент її продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і спроможність організації здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку інновацій, і наявність відповідного науково-технічного й технологічного потенціалу, і багато інших» [28].



Рис. 1.1. Інноваційна стратегія як складова корпоративної стратегії*

*Джерело: побудовано на основі [29; 30]

До основних пріоритетних напрямків інноваційної стратегії вважаємо такі:

- ✓ продукування інноваційного продукту;
- ✓ формування інноваційної інфраструктури;
- ✓ впровадження у бізнес-процеси інноваційних технологій;
- ✓ впровадження екологічних інновацій;
- ✓ впровадження інновацій у інформаційній сфері;
- ✓ використання інновацій у сфері логістики;
- ✓ використання інноваційних технологій управління персоналом;
- ✓ інші.

Щодо кожного з цих напрямків компанія може розробляти та реалізовувати відповідну функціональну інноваційну стратегію. Проте, стикаючись з певними обмеженнями, цього, зазвичай не стається. Ці обмеження обумовлені наявними у компаніях обмеженнями, зокрема, у розрізі наявних у неї ресурсів та можливостями поповнення їх обсягів до необхідного рівня.

Поділ інноваційних стратегій на окремі види здійснюється з урахуванням певних їх ознак. В. Луцяк, В. Попеляр, посилаючись на Х. Фрімана, виділяють шість типів інноваційної стратегії підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою» [28].

«Наступальна інноваційна стратегія є вартісною та враховує здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які спрямовані на маркетинг. Захисна інноваційна стратегія показує, як підприємство реагує на дії конкурентів. Імітаційна інноваційна стратегія показує настільки підприємство готове до копіювання технології виробництва, організаційно-управлінські заходи, ринкові методи продаж фірм-піонерів. Реалізація цієї стратегії пов'язана з готовністю використовувати ліцензії на виробництво нових товарів. Використання коопераційних технологічних зв'язків з партнерами визначає залежну інноваційну стратегію. Традиційна стратегія означає використання існуючих типу та технологій виробництва, але удосконалюються вдосконалення тільки форми і обслуговування існуючої продукції. Стратегія

«за нагодою» передбачає розвиток підприємства за рахунок використання інформації із зовнішніх джерел» [29].

Докладніше розглянемо основні види інноваційних стратегій сучасних компаній, зокрема:

1. Стратегія технологічного лідера (наступальна, піонерна), яка характеризується постійною розробкою технологічних (продуктових та процесних) інновацій;

2. Стратегія наслідування лідера або оборонна, яка передбачає інноваційний розвиток, що реагує на зовнішнє середовище. Найперше це передбачає реакцію на новинки у конкурентів;

3. Активна (технологічна) стратегія, що включає реагування на зміни у конкурентів через використання постійних технологічних інновацій;

4. Пасивна (маркетингова) стратегія передбачає послідовну поведінку, що дозволяє підприємству позиціонувати себе у навколишньому середовищі, а зміни у стратегії є реакцією зміни зовнішніх умов;

5. Стратегія НДДКР, яка пов'язана із проведенням підприємством досліджень та розробок;

6. Стратегія впровадження та адаптації нововведень передбачає систему оновлення виробництва, випуск нових продуктів та використання технологічних переваг;

7. Горизонтальна або родова стратегія передбачає розширення фірмою масштабів своєї діяльності завдяки виробництву нових товарів чи послуг у межах однієї галузі;

8. Вертикальна стратегія компанії охоплює різноманітні етапи виробничого циклу;

9. Інтегрована стратегія спрямована на розширення фірмової номенклатури товарів різних галузей;

10. Віолентна (силова) стратегія ґрунтується на зниженні виробничих витрат, яке досягається внаслідок організації масового виробництва недорогих, але якісних товарів;

11. Патієнтна (нішева) стратегія, зводиться до випуску незначної кількості вузькоспеціалізованих товарів вищої якості, які реалізуються за високими цінами;

12. Комутантна стратегія реалізовується через гнучке задоволення невеликих потреб ринку;

13. Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні нововведення;

14. Наступальна стратегія обирають лише дрібні підприємства, які концентрують зусилля на одному або кількох інноваційних проектах;

15. Захисна стратегія застосовується при наявності значної частки ринку, що не зайнята конкурентами, а також можливістю отримання прибутку, зокрема за рахунок низьких витрат;

16. Ліцензійна стратегія характеризується необхідністю проведення власних НДДКР для подальшого точнішого вибору ліцензій для покупки;

17. Проміжна стратегія базується на маркетингових дослідженнях, та реалізації переваг маркетингу персоналом маркетингових служб;

18. Розбійницька стратегія забезпечується різким виходом виробника на ринок, здатне призвести до його зміцнення на ньому;

19. Стратегія створення нового ринку передбачає, що підприємство є єдиним виробником нового товару;

20. Агресивно-нападаюча стратегія характерна для промислових підприємств, які прагнуть лідерства при запровадженні новинок на певному ринковому сегменті при наявності необхідних ресурсів;

21. Бойова стратегія характеризується великою кількістю інноваційних товарів, запропонованих до застосування. При цьому виробника орієнтується на широке сегмент споживачів та впевненість у високій конкурентоспроможності виробів у майбутньому;

22. Оборонна стратегія направлена збереження позицій над ринком. Характеризується необхідністю у створенні системи заходів для довгострокового ведення конкурентної боротьби. Для такого підприємствам

характерна сильніша позиція у маркетингу, ніж в науково-дослідній та дослідно-конструкторській роботі;

23. Стратегія запозичення, за якої нова технологія чи товар закупляється в інших виробників або організацій, наприклад, шляхом закупівлі ліцензії.

Можна назвати дві групи стратегій: активні та пасивні.

Перший вид стратегій також носить назву технологічний, що є реакцією «... на зміни зовнішнього середовища за допомогою постійного впровадження технологічних інновацій» [41]. Тут підприємство вибирає активні стратегії, якнайповніше використовує нові технологічні ідеї. Серед активних інноваційних стратегій виділяються два типи стратегій: а) лідерства та б) імітації. Якщо технологія, яка втілена у новому виробі є абсолютно новою на ринку, то тоді підприємство реалізує стратегію технологічного лідерства. Якщо підприємство використовує технологію вже відому ринку то це імітаційна стратегія.

Пасивні, чи маркетингові, інноваційні стратегії є постійними нововведеннями у маркетингу. Якщо підприємство часто вибирає інноваційну стратегію при диференціації виробів, то це надає йому абсолютно нові конкурентні переваги. Стратегія сегментації ґрунтується на постійному пошуку нових сегментів ринків та споживачів.

При виборі підприємством стратегії «лідерства» реалізується політика безперервного виходу нової продукції над ринком. Тому весь спектр наукових досліджень та розробок, а також систем виробництва та маркетингу спрямований на створення товару, який не мав би аналогів. Підприємства, які вибрали стратегію «лідерства» основну частину інвестицій спрямовують на науково-дослідні роботи [41].

Цілі інноваційної стратегії, на нашу думку, визначаються тими завданнями, які ставить перед собою підприємство, а саме: які лідируючі позиції хоче посісти у сфері технології, які ресурси підприємство може потратити на НДДКР, які додаткові джерела фінансування інновацій може використовувати і коли виходити на ринок з новим продуктом?

Для вибору напрямів інноваційної стратегії доцільно скористатися матрицею, що подана на рис. 1.2.

Ринкова позиція	Слабка	Придбання іншою фірмою	Стратегія «вслід за лідером»	Технологічне лідерство
	Сприятлива	Раціоналізація	ВИБІР	Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Сильна	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація «ризикового» бізнесу
		Слабка	Сприятлива	Сильна
		Технологічна позиція		

Рис.1.2. «Матриця вибору інноваційної стратегії» [28]

Слід зазначити, що у разі диверсифікованого підприємства з дивізіональною структурою інноваційна стратегія – це розподіл зусиль на дослідження і розробку між окремими напрямками бізнесу та підтримку загальної програми диверсифікації, і, насамперед, розвиток нових сфер бізнесу, що стосуються проривних продуктів або рішень, спрямованих на створення нової цінності для споживача.

Якщо технології різних сфер бізнесу на великому підприємстві слабо пов'язані між собою, і підприємство не планує процес диверсифікації, то інноваційна стратегія навряд чи існує взагалі. У даному випадку конкурентні стратегії та субстратегії, що їх підтримують у сфері управління інноваціями, маркетингу, виробництва або технології найкращим чином можуть бути скоординовані на рівні стратегічних одиниць бізнесу.

Отже, інноваційна стратегія, як вагома складова корпоративної стратегії, є основною умовою конкурентоспроможності та розвитку сучасної компанії. Заходи з її реалізації стосуються більшості напрямків її діяльності та їх удосконалення. Основними напрямками формування і реалізації інноваційної стратегії компанії визначено такі: продукування інноваційного продукту, формування інноваційної інфраструктури, впровадження інноваційних

технологій, екологічних інновацій, інновацій у інформаційній сфері, використання інновацій у сферах логістики та управління персоналом, тощо.

1.3. Стратегічне управління інноваційною діяльністю компанії

Впровадження інновацій, як інструмент досягнення мети корпоративної стратегії, характеризується тривалим періодом і тривалими наслідками. Саме тому стратегічне управління інноваційною діяльністю компанії виступає необхідною умовою успішного досягнення цілей розвитку економічного суб'єкта у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою управління інноваціями в компанії є їх планування, яке дозволяє прогнозувати перспективні результати впровадження інновацій, визначати джерела та обґрунтовувати необхідні обсяги інвестиційних ресурсів тощо. Слід зазначити, що в умовах корпоративного управління стратегічне планування набирає зовсім іншого забарвлення порівняно з унітарними підприємствами. Важливий вплив на процес планування відіграє склад товариства, тобто хто є власниками акцій корпорації, яке їхнє представництво у виконавчих органах. Існують численні механізми корпоративного управління, які визнані дослідженнями, як внутрішні, так і зовнішні, що враховують національні особливості. При плануванні важливо врахувати вплив внутрішніх механізмів корпоративного управління на інновації, зокрема структури власності та ради директорів, які є найпоширенішими темами в літературі з корпоративного управління [60].

Метою стратегічних планів є формування та передача конкретній особі такої відповідальності та повноважень, що дозволить їй приймати рішення протягом терміну перебування на посаді. При формуванні і визначенні цілей стратегічного плану корпорації важливо взяти до уваги можливі проблеми, які виникатимуть при реалізації плану.

Виявлення і вирішення таких проблем є обов'язковим для осіб, що приймають рішення. Можна виділити найважливіші завданнями в інвестиційному плануванні: вивчення процесу поліпшення діяльності підприємства; аналіз відповідності цілей визначених цим планом; аналіз стану розвитку корпорації; уточнення місії та цілей корпорації на ринку світлотехнічних приладів; визначення цілей розвитку. Разом з тим надзвичайно важливе значення має аналіз основної проблеми та розроблення способів її вирішення, а також розробка концепції розвитку підприємства і виявлення та реалізація шляхів виконання стратегічного плану тощо.

Важливим для стратегічного планування є визначення стратегічно важливих завдань за допомогою прогнозів діяльності корпорації при мінливості зовнішніх факторів і виокремлення найважливіших напрямків розвитку, а також відбір способів їх виконання. Метод такого планування заснований на реалізації новаторських ідей і на випередженні при мінімальних ризиках з урахуванням переваг і недоліків (див табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні переваги та вади стратегічного планування [59]

Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Постійний аналіз діяльності корпорації внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення потенційних ризиків, проблем, які можуть негативно вплинути на роботу корпорації тощо	Плани будуються на обґрунтованих ймовірностях і подієвих прогнозах, визначаються перспективні цілі на тривалий період	Не можливо передбачити всі деталі стратегічного плану. Узагальнено описує стан, як ціль підприємства в майбутньому, яку частку ринку може воно, важко передбачити дії конкурентів
Підприємство може легко реагувати на зміну обставини; постійно оптимізуються процеси поставлених завдань	Рада директорів може швидко визначати довгострокові цілі	Помилки при стратегічного планування мають серйозніші наслідки порівняно з оперативним
Орієнтація на найважливіші сформовані цілі й етапи розвитку фірми	Прийняття рішень, опираючись на поставлені стратегічні цілі	Немає чіткого алгоритму формування та реалізації плану. Інструментарій стратегічного планування залежить від особистих якостей менеджменту
Планування в компанії оптимально розділено від	Значно зменшується ризик у прийнятті остаточних рішень	Значно більше потрібно витрати ресурсів та на відміну від

Стратегічне планування на підприємстві є необхідною умовою успішного розвитку в умовах глобальних та регіональних змін. Держава теж зацікавлена в успішному розвитку підприємства. Підприємство та державні органи повинні взаємодіяти у сфері обміном інформацією, надані у створенні відповідних сприятливих умов тощо. Ідеологію стратегічного планування визначається такими константами: «рішення – проведення змін – контроль». Кожний із цих елементів є організованим процесом, за яким криється велика і клопітка робота з визначення способів реалізації задуманого.

Інноваційний стратегічний процес в компанії поділяється на певні етапи. На першому етапі здійснюється формулювання місії та цілей компанії. Стратегічні цілі на підприємстві вибудовуються поетапно [11]. Спершу визначається місія підприємства, визначається його роль та місце на ринку, в суспільстві тощо. Для того, щоб сформулювати місію необхідні чотири елементи:

- 1) вивчити історію і філософію підприємства;
- 2) дослідити сферу діяльності підприємства;
- 3) визначити основні цілі;
- 4) з'ясувати можливості та ключові компетентності.

У процесі формулювання цілей та визначення завдань діяльності підприємства важливим є не тільки показати запланований стан, але й методи мотивації співробітників щодо його досягнення.

Наступним важливим етапом є етап аналізу і оцінки зовнішнього середовища з урахуванням чинників макросередовища і мікросередовища. Тут важливо проаналізувати такі елементи макросередовища, як економічна активність та її динаміка, правова основа діяльності, стан науково-технічного потенціалу, якість інфраструктури тощо. До мікросередовища відносяться фірми-постачальники, фірми-споживачі, організації-посередники, зокрема між

підприємством і державою в особі податкової та санітарної служби, страхових компаній тощо, а також підприємства-конкуренти тощо.

Особливе місце в стратегічному плануванні посідає аналіз і визначення стану внутрішнього середовища підприємства, що дозволить виявити ресурси та можливості підприємства для досягнення поставлених цілей. При цьому аналізується маркетинг, виробництво, дослідницько-новаторський потенціал, ресурсні можливості. При цьому важливо виявити та врахувати потенційні ризики.

Виявлення позитивних і негативних сторін корпорації здійснюється за допомогою загальновідомих методів, серед яких побудова матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), аналіз позитивних та негативних умов виконання завдань стратегії та інші.

Важливим моментом стратегічного планування є розроблення й аналіз стратегічних альтернатив, оскільки це дає змогу визначити шляхи досягнення визначених цілей та реалізації зазначених у місії підприємства завдань (див. табл. 1.3). «...Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку стає основою успіху інноваційної діяльності. Тільки правильна стратегія невпинного інноваційного просування вперед дає шанси не тільки утримати, але і поліпшити позиції підприємства» [4, с.80].

Таблиця 1.3

Стратегічні альтернативи [4, с. 81]

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
1	2
Інноваційна політика п	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного

умовах низького рівня ризику	рівня ризику
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок, модернізація та реорганізація
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії

Опрацювання стратегічної альтернативи передбачає визначення тих сфер діяльності, які необхідно ліквідувати або скоротити, які залишити без великих змін, а які розширювати, і які необхідно створювати заново. Стратегія визначається за такими напрямками: досягнення рівня лідера у позиції скорочення вартості виробництва, стабільність та розширення діяльності в певному сегменті ринку та стабільний та якісний випуск наявного асортименту.

Одним із найважливіших етапів є вибір стратегії, оскільки від вибору найефективнішої стратегії залежить майбутнє корпорації. Успіх вибору залежить від чітко вибудованої і з усіма узгодженої моделі діяльності компанії. Правильно вибраний напрям повинен максимально підходити під діяльність і бути зрозумілий керівництву та колективу компанії. Узагальнена форма запропонованої стратегії повинна бути доведена у спрощеному вигляді до колективу і залежно від умов може бути змінена.

Етап реалізації інноваційної стратегії здійснюється шляхом виконання інноваційно-інвестиційні проєктів. Відбір проєктів здійснюється, зазвичай, методом ранжування з урахуванням критерію їх ефективності. Супутніми критеріями відбору проєктів є тривалість періоду реалізації, норма прибутковості, обсяги необхідних ресурсів тощо. Слід зазначити, що на цьому етапі важливим є аспект управління ризиком, що виникає внаслідок впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому інноваційні проєкти повинні реалізовуватися, виходячи з принципу «найменші втрати - найбільші вигоди».

На останньому етапі здійснюються контроль та оцінка обраної стратегії. Оцінка результату реалізації інноваційної стратегії полягає у визначенні рівня виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Її кількісним показником

виступає віддача від інвестицій, що вкладені, після закінчення реалізації стратегії, а також порівняння отриманих показників із запланованими.

У ході реалізації стратегії необхідно отримати відповідь на питання, чи зможе компанія виконати визначенні цілі. Якщо відповідь позитивна, то далі стратегію необхідно проаналізувати за такими параметрами: наскільки вона відповідає зовнішнім викликам; наскільки узгоджується із внутрішнім потенціалом розвитку підприємства; який допустимий рівень ризику за такої стратегії. При реалізації стратегії важливо оцінити хід її виконання, а зворотній зв'язок сприяє контролю за цим процесом і допомагає при необхідності вносити зміни. Відбір та аналіз стратегії здійснюється за нижченаведеними методами [54].

Найпоширенішим метод аналізу є SWOT-аналіз. Він використовується для визначення ефективності діяльності корпорації на зовнішньому ринку і дозволяє обробити великі обсяги інформації для подальшого прийняття рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, оцінки та розподілу ресурсів між підрозділами.

Важливе місце в стратегічному аналізі компанії посідає метод «дерево цілей». Суть цього методу полягає у виділенні з магістральних цілей компанії дрібніші цілі, які своєю чергою виділяють менші ростки завдань і цілей. Важливість цього методу полягає у вивченні різних систем управління, оскільки можна уявити діяльність фірми у послідовності виконання визначених цілей та завдань. Цей метод дозволяє створити стійкий каркас цілей, що не змінюватиметься при зовнішніх та внутрішніх впливах різноманітних чинників та обставин.

Найпоширенішим методом є так звана «матриця Бостонської консалтингової групи» або більш відомий як «Matrix BCG». Його популярність серед аналітиків пояснюється його простотою і легкістю обробки інформації, разом з тим він ефективний. За допомогою матриці можна визначити перспективну продукцію та неліквідні продукти, а це в свою чергу допомагає визначити майбутнє продуктивних підрозділів компанії.

Матриця Мак-Кінсі використовується багатьма менеджерами і маркетингологами, як удосконалений метод «матриці БКГ», який допускає більш гнучкіше фінансування вибраної стратегії.

Значного поширення у практиці стратегічного аналізу набув метод, який називається «матриця Ансоффа». Цей метод запропонований І. Ансоффом [1, с. 231]. У літературі ця матриця дістала назву «матриця товар-ринок». Її будують як поле координат, де на горизонтальній осі розміщуються вироби підприємства, а на вертикальній осі розміщуються ринки, на яких збувається або планується збуватися продукція компанії. При перетині осей утворюються чотири точки, які є чотирма варіантами стратегій. Вибір варіанту стратегії залежить від можливостей компанії оновлювати асортимент й насиченості ринку товарами.

Стратегічне управління може бути забезпечено завдяки різним складовим підприємства, які можна визначити як кадрова, методологічна, інформаційно-аналітична, техніко-технологічна підсистеми. Можна сказати, що стратегічне управління «...це сукупність підсистем, які для досягнення поставлених цілей взаємодіють між собою» [38]. Отже, для правильного оцінювання стратегічного управління інноваціями на підприємстві важливо проаналізувати кожен з підсистем підприємства, яка буде задіяна в процесі планування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

У цьому плані найважливішою є підсистема прийняття стратегічних рішень. У цій підсистемі повною мірою використовуються методи визначення проблем корпорації, а також методи аналізу способів їх усунення. Важливим є прийняття рішень, які можуть покращити у майбутньому діяльність організації. Залежно від масштабів підприємства та його цілей підсистема об'єднує певних спеціалістів, які можуть вирішувати виявлені проблеми.

Не менш важливою є підсистема управління змінами, тобто це набір засобів, за допомогою яких розробляються плани та готуються проєкти для внесення змін у діяльність корпорації. Для успішного виконання поставлених цілей і реалізації планів потрібні ініціативні люди.

Особливу роль відіграє підсистема стратегічного контролю, що дозволяє оцінити ступінь реалізації намічених планів. Контроль за виконанням запланованих раніше завдань, сформованих програм чи проектів дозволяє підбити підсумки виконання та визначити подальші дії щодо повного виконання. У звітах про виконання планів необхідно дати не тільки оцінку виконаних завдань, але й також виокремити можливі стратегічні проблеми.

Реалізувати будь-яку стратегію підприємства, а особливо інноваційну, неможливо без інформаційно-аналітичної підсистеми. Завдяки їй всі учасники процесу стратегічного планування мають можливість отримувати найновішу й актуальну інформацією про стан та процеси, що проходять всередині та ззовні підприємства. Вона повністю повинна забезпечувати виконавців стратегічних планів необхідною інформацією з використанням сучасних інформаційних технологій.

Необхідно відзначити, що важливе значення, особливо у зарубіжних корпораціях, надається методологічній підсистемі. Без належного методологічного супроводу отримання, аналіз та застосування інформації принесе мало користі в розробці інноваційних стратегій. Суть цієї підсистеми полягає у виборі різних методів збору та використання важливої інформації в управлінні, виробленні стратегічних завдань та перевірці їх виконання.

Успішна реалізація стратегічного управління інноваційної діяльності підприємства можлива завдяки наявності належної організаційно-кадрової підсистеми. Її суть полягає у взаємодії організаційної діяльності та кадрової політики. При вмілому керівництві вони формують особливі форми взаємодії в корпорації для постановки та реалізації стратегічних планів.

Для багатьох корпорацій властива виокремлена у спеціальний підрозділ підсистема управління стратегічним плануванням. Але у більшості вітчизняних підприємств зазначена підсистема формується з багатьох підрозділів, шляхом поєднання функціональних обов'язків щодо розроблення стратегій та планів, а також їх управління та здійснення контролю за їх виконанням. Саме в рамках цієї підсистеми впроваджуються розроблені стратегії, організовуються

необхідні для цього заходи, а також здійснюється контроль за їх виконанням. Ця підсистема функціонує на основі нормативно-методичної бази та офіційних документів.

Отже, стратегічне управління інноваційною діяльністю дозволяє генерувати значну кількість інноваційних ідей, обрати з них найбільш прийнятні, прискорити процес їх впровадження, оптимально планувати та реалізовувати інноваційні проекти. Саме цей вид стратегічного менеджменту дає можливість компанії формувати ключові конкурентні переваги та створювати умови для ефективного інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Управління інноваціями в корпоративних стратегіях потребує глибокого науково-теоретичного обґрунтування. Саме знання теорії інноваційної діяльності підприємства дозволить вибрати правильні підходи до формування корпоративної стратегії.

Категорія «інновація» знайшла досить глибоке і широке трактування в економічній літературі. У роботі досліджені трактування терміну «інновація» не тільки вітчизняними, але й зарубіжними дослідниками.

У вітчизняній літературі поглиблена увага до інноваційної діяльності підприємства почала надаватися у 1990-х роках з початком впровадження інноваційних розробок у практику промислових підприємств. Для вітчизняної економічної науки характерними є дослідження, присвячені інноваційно-інвестиційним процесам у різних галузях економіки. Такий тісний зв'язок інновацій та інвестицій пояснюється тим, що для впровадження в життя інновацій потрібні інвестиції. Саме для розробки та реалізації інноваційних стратегій потрібне належне фінансування і саме теоретичні розробки допоможуть підприємствам правильно вибрати джерела такого фінансування.

Важливим моментом управління інноваціями є розробка і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток продуктивних і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною стратегією розвитку бізнесу, тобто корпоративною стратегією.

У працях вітчизняних та зарубіжних авторів проблема корпоративних стратегій та управління інноваціями досить розроблена детально. Вітчизняні дослідники удосконалюють процеси розробки корпоративних стратегій залежно від національних особливостей, законодавства та регіональних умов.

Особливої уваги потребують підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства. Використання зарубіжного досвіду у плануванні стратегії дозволило досягти значних наробок у побудові планів інноваційної стратегії. При плануванні важливо врахувати позитивні та негативні наслідки реалізації стратегій, щоб уникнути перевитрат у майбутньому. Для цього дуже важливим є правильно вибрати метод аналізу та оцінки стану підприємства, враховуючи етапи планування та використання методів контролю за його реалізацією.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

2.1. Структурний аналіз вітчизняного ринку освітлювальних приладів та місце на ньому ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Через децентралізацію управління світлотехнічною галуззю промисловості порушилася складна система господарських і фінансових зв'язків. Це послужило причиною, значного спаду виробництва і збуту продукції. Про катастрофічний стан виробництва і збуту світлотехнічної продукції свідчить той факт, що більше 40% виробництва джерел світла, освітлювальних приладів і електротехнічних пристроїв, а також більше 50% постачальників сировини і комплектуючих виробів залишилися поза межами України. Вітчизняні виробники цього ринку вимушені були виходити на світові ринки для закупівлі сировини та комплектуючих, що дуже часто робило вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною на внутрішньому ринку. Значна частина підприємств внаслідок денационалізації і приватизації була змушена вийти з вітчизняного ринку.

Ринок освітлювальних приладів в Україні формуватися почав після отримання нею незалежності. До 1991 року ринку, як такого не було, а був плановий розподіл продукції споживачам. Нові умови господарювання вимагали від підприємств вирішення низки проблем: пошук нових постачальників та нових ринків збуту, приватизація, адаптація до появи нових гравців на ринку, які загострили конкурентні протиріччя, розробка нових виробів та втілення у виробництво нових технологій та методів управління.

Ринок світлотехнічної апаратури є досить великим і на ньому багато як вітчизняних так і зарубіжних гравців. За своїми характерними ознаками цей ринок відповідає ринку монополістичної конкуренції, оскільки на ньому присутні десь біля десяти вітчизняних і більше 15 зарубіжних виробників-

конкурентів. Крім того, суттєво на ринкову ситуацію впливають незаконно ввезений товар, який потрапляє на вітчизняний ринок без обліку і сплати митного податку.

Ринок світлотехнічної продукції наповнений достатньою кількістю світлотехнічних виробів. Його можна умовно поділити на ринок виробів промислового споживання та ринок виробів побутового споживання. До першої групи належать апарати, які забезпечують необхідні умови освітлення та сигналізації на виробництві, спортивних стадіонах, вулицях тощо. Другу групу складають побутові світильники, які використовуються для освітлення житлових приміщень та біля будинкових територій. Залежно від умов експлуатації світлових приладів їх поділяють на вироби для закритих приміщень, відкритих місць громадського призначення і для екстремальних умов експлуатації. У свою чергу ці великі групи освітлювальних приладів поділяється на менші групи залежно від призначення та умов експлуатації.

Саме таким широким колоритом пояснюється багато сегментальність ринку світлових приладів. В останні десятиліття поруч зі зростанням випуску продукції та її асортименту намітилась тенденція до уніфікації та енергозбереження. Особливістю цього ринку є те, що вироби відповідають цілому комплексу таких вимог, як вимоги до освітлення, надійності, безпеки, простоти монтажу й експлуатації, технічної естетики тощо.

Для ринку світлотехнічних приладів на початку ХХ століття була справжньою революцією поява нових джерел оптичного випромінювання (лазери та світлодіоди), які мають унікальні властивості. Значне зменшення енергоємності і збільшення тривалості користування відкривали небачені перспективи. Це давало змогу розширити їх застосування в багатьох галузях економіки, новітній техніці, в медицині тощо. А це розширювало ринок споживання і вимагало від виробників нових творчих підходів до оволодіння новими сегментами ринку. Для продукції підприємств світлотехнічної галузі характерним є дуже велика номенклатура джерел світла. Саме це стало причиною зростання виробництва значної кількості світлових приладів.

Основними споживачами світлотехнічної продукції виступають промислові підприємства різного типу (підприємства, шахти, залізничні вокзали, логістичні підприємства), індивідуальні споживачі, органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, електромережі, стадіони, парки тощо.

З появу на вітчизняному ринку імпортованих світлотехнічного обладнання та побутових світильників значно скоротилося їх виробництво, оскільки українські світильники поступали імпортом у ціні, дизайні, тривалості користування, економії енергії тощо. Сюди можна віднести багато інших причин, таких як недосконалість податкова політика, низькі зарплати, що стало причиною відтоку висококваліфікованої робочої сили, бар'єри виходу на зарубіжні ринки, катастрофічне скорочення фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Такий стан ринку зумовив переорієнтацію виробників світлотехнічної продукції на промислову світлотехніку та світильники для великих приміщень (урядові установи, залізничні вокзали, культові приміщення, спортивні споруди тощо)

Попит визначає виробництво, тому при економічному зростанні збільшувався випуск виробів у світлотехнічній галузі. Звичайно на ринку світлотехнічної промисловості визначальним є наявність предметів споживання, що забезпечувався за рахунок в основному імпорту, оскільки вітчизняне виробництво майже припинилося.

Виробництво приладів освітлення для промисловості має свою специфіку. Розробка приладів проводиться відповідно до певних технічних умов експлуатації.

За статистичними даними останніх років ми можемо простежити динаміку обсягів виробництва світлотехнічних приладів в Україні (див. табл. 2.1).

Обсяги виробництва світлотехнічних приладів в Україні протягом 2018-
2020 років [36]

Світлотехнічні прилади	2018	2019	2020	Відхилення 2020р. до 2018р.	
				абс.	%
Освітлювальні прилади і люстри (тис. шт.)	1421,2	1376,1	1502,7	81,5	5,7
Освітлювальне устаткування (тис. шт.)	719,9	751,4	891,2	171,3	23,8
Інформаційні табло (тис. шт.)	237,0	256,9	287,3	50,3	21,2
Прожектори (тис. шт.)	346,5	397,2	365,4	18,9	5,4

Ситуація на ринку освітлювальних приладів за останні десять років кардинально змінилася. До 2011 року побутові світильники вітчизняного виробництва посідали більш менш сильні позиції, але починаючи з 2011 р. дешеві імпортні побутові засоби освітлення починають витісняти з ринку вітчизняні. Прикладом цьому може бути один з великих гігантів-виробників світлотехнічної продукції ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», яке скоротило виробництво побутових світильників з 30-40% у 2012-2013 роках до майже 1% у 2020 році. З табл. 2.1 видно, що виробництво світлотехнічних приладів зростає тільки в номінаціях «освітлювальне устаткування» (23,8%) та «інформаційні табло» (21,2%).

Таке різке скорочення виробництва побутових світильників вітчизняними виробниками спричинило значний приплив комплектуючих із-за кордону. Це досить відчутно вдарило по виробництву скла, патронів з фарфору, електропроводів та запобіжників та інших деталей. Тому вітчизняні виробники переорієнтувалися на випуск освітлювальної техніки для вулиць, стадіонів, шахт, вокзальних та привокзальних територій, кар'єрів, об'єктів сільського господарства, складських приміщень та цехів.

Основними конкурентами вітчизняних виробів на ринку виступають виробники з Туреччини, Китаю, Чехії, В'єтнаму, Польщі та інших країн. Хоча за останніми даними операторами ринку освітлювальної арматури відзначається певне зростання ринку за рахунок високої якості. Загальний обсяг

цього ринку світильників на кінець 2020 року оцінюють близько у 40 млн. дол. США. Також можемо зазначити, що частка ринку промислових світильників у загальному обсязі реалізації значно зросла і досягла 30–40%, тоді як у 2014–2015 роках частка становила 15–20%. Таке зростання свідчить про невідповідність фінансових можливостей сучасним потребам через відкладений попит. За цим криється великий резерв для зростання ринку в майбутньому.

Суттєво впливає на ситуацію на ринку світлотехнічних виробів експорт, який значно поправив економічну ситуацію світлотехнічних підприємств, тому що він дозволив підприємствам зберегти виробництво. Дані з табл. 2.2 свідчать про загальний експорт у грошовому виразі підприємств світлотехнічної галузі.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів експорту світлотехнічної продукції за 2014–2020 роки, в тис.

грн. [36]

Види світлотехніки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Світлові табло	352	770	6031	4846	10614	50311	50036
Світильники неелектричні	855	801	1044	2695	4116	6701	6823
Світильники	2413	3575	24471	96968	116176	114703	115257
Прожектори	47159	58025	83383	175290	50790	2695	30118
Набори освітлювальних приладів	112	119	78	4885	5206	5889	5929

Дані експорту освітлювальної техніки показують його стабільне зростання. Найбільше зростання експорту дають світлові табло з 352 тис. грн. у 2014 р. до 50036 тис. грн. у 2020 р., світильники відповідно з 2413 тис. грн. до 115257 тис. грн., набори освітлювальних приладів з 112 тис. до 5929 тис. грн. і тільки експорт прожекторів скоротився з 47159 тис. грн. у 2014 р. до 30118 тис. грн. (64%) у 2020 р.

Зростання експорту світильників усіх видів пояснюється тим, що вітчизняні виробники за аналізований період навчилися пристосовуватися до умов на зовнішніх ринках: підвищили якість продукції, знизили

енергоспоживання джерел світла та продовжили тривалість їх експлуатації, а також сертифікували значну кількість видів продукції.

Помітною є потенційна потреба в промислових світильниках, яка значно перевищує наявні обсяги закупок. Швидке зростання ринку промислових світильників пояснюється збільшенням інвестицій у виробництво, включаючи нове будівництво та реконструкцію старих підприємств.

Разом з тим необхідно відмітити великий вплив на ринок світлотехніки імпорту світильників (див. табл. 2.3), який постійно зростає за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів імпорту світлотехнічної продукції за 2014-2020 роки, в тис.

грн. [36]

Види світлотехніки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Світлові табло	4846	10614	50311	50036	52311	52542	59642
Світильники неелектричні	2695	4116	6701	6823	7493	7521	7865
Світильники	96968	116176	114703	115257	118322	120186	124176
Прожектори	17529	50790	26915	30118	31210	35421	39472
Набори освітлювальних приладів	4885	5206	5889	5929	6129	6892	6956

Найбільшу кількість світлотехнічної продукції в Україну ввозиться із Китаю, Росії, Білорусі, Туреччини, дещо менше – з Чехії, Німеччини та Італії. Імпорт світильників у 2014–2020 роках збільшився з 96968 тис. грн. до 124176 тис. грн., (31%), наборів освітлювальних приладів – з 4885 тис. грн. до 6956 тис. грн. (424%), прожекторів всіх видів – з 17529 тис. грн. до 39472 тис. грн. (102%). Ця інформація переконливо свідчить про те, що попит в Україні на освітлювальну апаратуру зростає. Таким чином, таке стрімке зростання імпорту свідчить, що вітчизняні підприємства не можуть задовольнити зростаючий попит в країні.

З наведених даних видно, що імпорт значно переважає експорт за видами світлотехнічної продукції і тенденція до переважання імпорту над експортом зростає. Негативний баланс зовнішньої торгівлі світлотехнічною продукцією свідчить про диспропорцію між виробництвом вітчизняної освітлювальної продукції середньої цінової ланки та низькою платоспроможністю громадян.

Лідерами виробництва світлотехнічної продукції є «ОСП Корпорація Ватра», ВАТ «Ватра-Шредер» (Тернопіль) та ПАТ «Сяйво» (Львів), для яких дане виробництво є основним. Інші підприємства виробляють світлотехнічну продукцію, як допоміжну або продукцію, яка посідає вузьку нішу на ринку.

Як вже згадувалося вище, «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра» посідає одне із лідируючих місць на ринку світлотехнічної продукції. Підприємство розміщене в м. Тернополі. Має велику історію свого розвитку. Засновником цього підприємства у травні 1957 року виступило Міністерство електротехнічної промисловості СРСР. Підприємство починало свою роботу на базі переобладнаних корпусів Тернопільської тютюнової фабрики та дістало назву державне підприємство «Завод «Електроарматура». Зростаючі потреби у світлотехнічній продукції сприяли зростанню виробництва і у 1971 р. це вже було виробниче об'єднання (ВО), а у 1988 – науково-виробничого об'єднання (НВО). При підприємстві було створено «ВПКТісвітло» (1977 р.), яке займалось науковими розробками, удосконаленням технології виробництва світлотехнічної продукції та Український світлотехнічний інститут (1992 р.), в обов'язки якого входило випробовування та сертифікація світло- та електротехніки.

Відповідно до програми Уряду України про корпоратизацію, компанія було перетворено 21 березня 1994 р. у відкрите акціонерне товариство, яке внесено Тернопільською держадміністрацією 25 квітня 1994 р. до державного реєстру. У результаті низки трансформаційних процесів підприємство оформилося у Товариство з обмеженою відповідальністю Це підприємство приватної форми власності, якому притаманні корпоративні ознаки. Статус приватизованого підприємства ВАТ «Ватра» набуло з дня проведення перших

загальних зборів акціонерів – 26 червня 1996 р. [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. З 2006 р. підприємство називається ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра», у складі якого 4 спеціалізованих підприємства.

Крім світлотехнічної продукції підприємство виготовляє пускорегулюючу апаратуру (ПРА), спеціальне освітлення за разовими замовленнями, спецтехнологічне обладнання та інструментальне оснащення.

Виробнича структура «Ватри» складається з ливарного виробництва, яке спеціалізується на виготовленні різних відливок з алюмінієвого сплаву: з виробництва пластмасових деталей; з механообробного виробництва, яке обробляє литі деталі з алюмінієвого сплаву, а також займається виготовленням деталей з чорних і кольорових сплавів; з штампувально-зварювального виробництва, яке виготовляє деталі методом різних способів обробки деталей; гальвано-фарбувального виробництва, яке фарбує литі, штамповані та інших деталі методом розпилення, хромування, цинкування, тощо; з інструментального виробництва, яке виготовляє оснащення (прес-форми, штампи) для ливарного виробництва, а також зі складального виробництва, яке проводить складання виробів на завершальному етапі виробництва.

Крім того, до виробничої інфраструктури «Ватри» входять ремонтна служба, транспортне господарство, склади, котельня, каналізаційні мережі, очисні споруди та компресорна станція. Транспортне господарство «Ватри» є складним підрозділом, який займається перевезенням сировини, матеріалів та готової продукції тощо. Це досить складний механізм всередині підприємства, що відіграє важливу роль у виробничому процесі. Важливу роль у життєдіяльності «Ватри» відіграють й інші підрозділи підприємства. До них відносяться теплове забезпечення, електроспоживання, газопостачання, блок водопровідних та каналізаційних мереж. Важливу роль у виробничому процесі відіграє комп'ютерна підтримка та мережа персональних комп'ютерів на виробничих місцях. Підприємство є одним із найбільших виробників світлотехніки, і зараз залишається провідним виробником світлотехніки в

країнах Східної Європи і одним із найбільших виробників пускорегулюючих апаратів у Європі.

2.2. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства

Сьогодні «Ватра» володіє значними потужностями, забезпечує виконання угод на постачання продукції в країни СНД. Удосконалюються наявні конструкції та освоюються нові. Серйозна увага приділяється високим споживчим якостям світлотехніки виробництва Корпорації «Ватра». Уся продукція сертифікована в системах сертифікації УКРСЕПРО та інших системах в Україні і за рубежом. Приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити здійснюються в Державному підприємстві «Український світлотехнічний інститут» (м. Тернопіль).

Далі проаналізуємо господарську діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Для цього розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2017-2020 рр., які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності ТОВ „ОСП Корпорація Ватра” у 2017-2020 рр.*

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. до 2017р.	
					абс.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	47788,1	73802,3	57689,1	84822,4	37034,3	77,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	42507,4	62810,2	451628,5	72918,2	30410,8	71,54
Обсяг виготовленої продукції, тис.шт.	4362,8	1923,7	5372,3	5383,9	1021,1	23,4
Валовий прибуток, тис.грн.	5280,7	10992,1	7298,9	12962,4	7681,7	145,5
Чистий прибуток, тис.грн.	954,0	2597,0	1895,0	3576,0	2622	274,8
Вартість основних засобів, тис.	750,3	1391,5	1680,3	1891,3	1141	320

грн.						
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн.	222,1	389,9	242,6	472,9	250,8	121,9
Трудомісткість продукції, год / грн.	65	68,7	63	64,7	-0,3	-0,5
Рентабельність підприємства, %	6,7	11,2	8,9	11,8	-	5,1
Рентабельність продукції, %	12,4	17,5	17,4	19,4	-	7,0

*Джерело: складено на основі звітної документації підприємства

Згідно з вищенаведеними показниками обсяг виготовленої продукції у 2020 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 1021,1 тис. шт. (23,4%), чистий дохід від реалізації продукції, також чистий прибуток зросли на: відповідно 37034,3 тис. грн. (77,5%) і 2622 тис. грн. (274,8%) - за рахунок підвищення цін на продукцію у звітному періоді. Вартість основних виробничих засобів у 2020 році зросла на 1141 тис. грн.

Чисельність працівників на підприємстві у звітному періоді зменшилася порівняно з базовим на 55 осіб. Це пов'язано з тим, що на промислових підприємствах існує тенденція до зменшення чисельності персоналу в основному через скорочення обсягів виробництва. Разом з тим у звітному періоді зменшилась трудомісткість продукції на -0,5%, а також зросла продуктивність праці одного працівника на 121,9%, що позитивно характеризує підприємство.

Рентабельність підприємства у 2020 році зросла на 5,1%, рентабельність продукції також зросла - на 7,0% – що є для підприємства позитивним аспектом.

На підприємстві щорічно розробляється і освоюється до 50 нових виробів. На власній випробовуваній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів.

Основні напрямки діяльності товариства визначають загальні збори акціонерів. Вони обирають членів Ради акціонерного товариства. Рада товариства розглядає та затверджує звіти за квартал, рік. Керівництво поточною діяльністю здійснюють голова правління – генеральний директор, заступник

генерального директора, головний бухгалтер. Перевірку фінансово-господарської діяльності Правління товариства здійснює ревізійна комісія, обрана на загальних зборах акціонерів. Безпосередньо голові правління – генеральному директору підпорядковуються всі відділи та структурні підрозділи товариства. Голові правління підпорядковується: відділ планування і оперативного управління основним виробництвом, відділ матеріально-технічного забезпечення, транспортно-складська служба, юридичний відділ, служба персоналу (відділ побутових відносин, спеціальний відділ надзвичайних ситуацій режиму та побуту, підприємство громадського харчування, оздоровчі заклади, спорткомплекс, палац культури). Заступнику генерального директора підпорядковується служба технічного обслуговування, відділ охорони праці, пожежної та екологічної безпеки. Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія та економічна служба товариства.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є одним з найбільш значних працедавців в Тернопільській області. Персонал підприємства відзначається високим професійним рівнем. Згідно із стандартами України, 61% працівників товариства відноситься до висококваліфікованих категорій. Менеджери всіх рівнів мають вищу спеціальну освіту. Для підвищення кваліфікації персоналу товариство має власну навчальну базу та користується послугами спеціалізованих фірм у Тернополі та інших містах України.

Чисельність персоналу товариства за останні роки значно скоротилась, в основному в результаті скорочення обсягів виробництва підприємства. Чисельність персоналу продовжує зменшуватись і сьогодні, але більш повільними темпами.

У результаті відтоку кваліфікованих кадрів за кордон, переходу їх у сферу обслуговування і торгівлі були практично припинені науково-дослідні роботи в області світлотехніки. Конструкторські технологічні розробки, що використовуються при виробництві світлотехнічної продукції, знаходилися на рівні стану виробників європейського ринку кінця 1960-х. Дизайнерські розробки найчастіше зводилися до копіювання далеко не найкращих

закордонних зразків, при цьому не дотримувався технічний рівень оригіналів. Практично немає реально працюючих виробничих спільних підприємств. Спроби перейняти «китайський досвід» копіювання західних аналогів також не мав успіху.

На сьогодні експорт виробленої в Україні світлотехнічної продукції здійснюється тільки в ряд країн СНД. Експорт у країни Східної Європи, Балтії і країни третього світу практично цілком припинився. Експортуються тільки окремі комплектуючі в незначних кількостях і найчастіше для реекспорту в Росію в складі «імпортного» світлотехнічного устаткування. Також у результаті денонсування багатосторонніх і двосторонніх угод між країнами Східної Європи практично припинилися міжнародні коопераційні зв'язки виробників світлотехнічної продукції. Це призвело до того, що в даний час практично цілком припинено виробництво технологічного устаткування, необхідного для виробництва світлотехнічної продукції. При цьому ще більш актуальними стали невирішені проблеми підвищення енергоекономності та ергономічності освітлювальних приладів [42].

Існуюча класифікація освітлювальних приладів дуже велика. Наприклад, за основними функціями світильники поділяються на освітлювальні та світлосигнальні прилади; за використанням джерел світла – на галогенні, люмінесцентні, світлодіодні і т.д. Усього, за даними досліджень, зараз на ринку представлено більше 50 типів освітлювальних приладів, а кількість асортиментних позицій у деяких групах досягає сотні. Але для спрощення роботи з товаром фахівці класифікують світлотехнічну продукцію за способом, місцем і метою застосування на такі групи:

- для промислового використання;
- для використання в житлах і офісах;
- для використання на відкритих просторах, у тому числі вуличні;
- для використання за спеціальним (вузькоспеціалізованим) призначенням.

Без штучного освітлення неможливо обійтися в аграрно-промисловому комплексі, в адміністративних, культурних, навчальних, медичних установах, у транспорті і побуті, тобто скрізь, де штучне освітлення допомагає продовжити активну трудову діяльність людини, збільшити продуктивність, а також забезпечити комфорт при відпочинку. Це обумовлює стійке збільшення попиту і розширення номенклатури світлотехнічної продукції.

Пік попиту на світлотехнічну продукцію припадає на завершення будівельного сезону. Найбільші закупівлі освітлювальної техніки роблять будівельні і дизайнерські фірми у великих містах. Як свідчить практика, покупцями світильників для офісів і магазинів, промислових світильників, а також зовнішнього освітлення у 85-90% випадків стають корпоративні клієнти. А у секторі інтер'єрного освітлення навпаки, 90% покупців – індивідуальні. Група корпоративних клієнтів неоднорідна. Близько 50% складають будівельні і ремонтно-будівельні організації, дизайнерські фірми, підприємства харчової промисловості (особливо з іноземним капіталом – тютюнові, кондитерські фабрики) та металургійні заводи, 25-30% – роздрібна торгівля, інші – підприємства та організації, що виступають кінцевими споживачами продукції.

У продавців освітлювальної техніки є свої пікові і мертві сезони. Якщо в інших сегментах будівельного ринку в листопаді-грудні життя завмирає, то в освітлювальному ці місяці найпродуктивніші. Така специфіка пояснюється, по-перше, скороченням світлового дня, по-друге, закінченням будівельно-ремонтних робіт. Другий пік активності споживання більш традиційний – лютий-червень. Спад (липень-серпень) обумовлений періодом відпусток і настанням найдовших днів у році.

Місткість ринку світлотехніки України оцінюється у \$120-130 млн. у рік. Щорічний темп росту продажів світильників складає 15-20% на тлі швидкого поновлення асортименту, що, природно, приводить до поступового насичення ринку. Тому, за прогнозами, в найближчі два роки темп росту продажів сповільниться до 10-15%. На ринку світлотехнічної продукції приблизно 40-50% обсягів продажу припадає на Київ, друге місце займає Дніпро і

Дніпропетровська область, далі йдуть регіони Східної України (Харків), не набагато відстає південь країни (Одеса). Останнє місце у цьому рейтингу належить Західній Україні, куди малими, але численними партіями імпортують продукцію з Польщі.

Найкрупнішими виробниками світлотехніки в Україні є декілька фірм (крім «Ватри»), серед них [42]: промислова світлотехніка – ТОВ «Електросвітлотехніка» (Полтава); зовнішня світлотехніка – СП «Ватра-Шредер» (Тернопіль); світлотехніка з люмінесцентними лампами – Броварський світлотехнічний завод «Люмен», «ЕПРК» (Вишневе), ДВО «Моноліт» (Харків), ТОВ «Елен» (Київ) та ін.; пускорегулююча апаратура (ПРА) – УВП УТОС УВО «Луч» (Кривий Ріг) і система фірм «Ріка» (Запоріжжя) та інші. У всіх виробників ціни на продукцію нижчі, ніж у «Ватри», на 3-10%. Обсяги виробництва невеликі тільки тому, що вони не були достатньо розвинутими та не мали об'ємних збутових каналів.

Незважаючи на те, що коло великих вітчизняних виробників обмежується «Ватрою» і світлотехнічним заводом «Люмен» (м. Бровари), їм належить лєвова частка ринку – 60-65%. Крім них виготовленням світильників займаються біля сотні невеликих компаній, що випускають переважно менш складну продукцію – точкові і побутові світильники (люстри, бра тощо). У цьому випадку виробництво найчастіше зводиться до «викруткового» виробництва, тобто складання світильників з імпортних комплектуючих.

За спостереженнями учасників ринку, багато закордонних виробників зараз «ідуть» у побутове освітлення як більш популярне і прибуткове.

Номенклатура продукції вітчизняних підприємств аналогічна продукції «Ватра», проте за технічним рівнем та якістю поступається виробам підприємства, тому не створює серйозної конкуренції. Але щодо закордонних виробників, тут ситуація інша. Хоча асортимент у білорусів обмежений, але за рахунок цінової політики вони складають серйозну конкуренцію і вітчизняним, і зарубіжним виробникам.

Нижче у таблиці відображено стан світлотехнічного ринку України у 2020 році.

Таблиця 2.5

Стан ринку світлотехніки України у 2020 р.*

Категорія продукції	Імпорт, тис. грн	Виробництво, всього в Україні, тис. грн	Частка імпорту на ринку України, %	Ринок України (імпорт + виробництво) тис. грн	Виробництво «Ватри», тис. грн	Частка «Ватри» на ринку України, %
1	2	3	4	5	6	7
Промислова світлотехніка	45133,2	124860.6	26.5	169993.8	56527,9	33.2

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Пускорегулюючі апарати (ПРА)	4427.4	45655.8	8.8	50083.2	28861,7	65.3
Побутова світлотехніка	258395.0	8645.0	92.4	267040.9	–	–
Разом	307955.6	179161.4	46.2	487117.9	85389.6	35,2

*Джерело: складено на основі внутрізаводської документації

Держава намагається за допомогою високих ставок митних зборів захистити вітчизняного виробника. Але на ринку світлотехніки цей спосіб дав збій – виробництво знижується. Найближчим часом збільшення прибутку від продажу вітчизняних світильників побутового призначення не доводиться очікувати. У той же час позиція вітчизняних світильників для робочих приміщень на ринку досить міцна. Вони не настільки вишукані, як імпортні аналоги, зате на 20% дешевші, ніж закордонна продукція. Зараз вони забезпечують торговцям половину продажів у даному сегменті.

Безперечний лідер продажів промислових світильників – люмінесцентні. Зараз вони забезпечують виробникам до 65% доходу. Як і раніше в Україні, на відміну від західних країн, вбудовуванні растрові світильники для підвісних стель користуються більшим попитом, ніж світильники відбитого світла. Зараз

«растри» забезпечують чи не половину продажів люмінесцентних світильників, і обсяги їх реалізації збільшуються. Але, продаючи їх, оптовики враховують, що серйозну конкуренцію їм складають будівельні організації, які постачають в Україну підвісні стелі разом з растровими світильниками. А корпоративні клієнти все частіше бажають здійснювати закупівлі в одному місці, навіть якщо їм доводиться небагато переплатити за товар. Тому деякі продавці світильників, щоб конкурувати з будівельниками, діють їхніми ж методами: включають в асортимент підвісні стелі.

Останнім часом набуло значної популярності світлодіодне освітлення, яке володіє низкою переваг. Світлодіоди довговічні і надійні, а термін їх служби становить млн. годин – 120 років безперервної роботи. Світлодіодне освітлення має високий ККД, який може досягати до 100%. Важливе значення має той факт, що світлодіодне освітлення створює необмежені дизайнерські можливості.

Тож створення вітчизняного виробництва світлодіодної освітлювальної техніки відкрило також можливості для «Ватри».

З кожним роком на ринку світлотехніки знайти якусь незайняту нішу стає все складніше. Проте є ще «неосвітлені» ділянки, наприклад, субринок зовнішніх світильників. Раніше його розвиток стримувався обмеженістю місцевих бюджетів, у компетенції яких знаходиться освітлення вулиць, доріг, парків, фасадів будинків тощо. В останній же час фінансування зовнішнього освітлення збільшилось. Оскільки на вулицях і будинках приблизно 70% встановлених світильників застаріло, а на багатьох їх немає взагалі, то субринок зовнішнього освітлення виглядає найбільш перспективним для торгівлі. Причому держзамовники не ухиляються від підтримки вітчизняного виробника. Зараз частка національного виробника в обсягах продажів зовнішніх світильників доходить до 70%. У той же час продаж світильників для підсвічування фасадів приватних будинків, освітлення присадибних ділянок, кортів поки що невисокі. У загальному обсягу ринку світлотехніки частка продажу таких світильників незначна – не більше 5%. Більшість імпортерів

завозять їх тільки під замовлення. Але з'являється все більше бажаючих створювати комфортне освітлення і поза своїми будівлями офісів. Отже, можна сказати, що ріст обсягу продажу буде дуже неоднорідним, але в деяких секторах (архітектурне і дизайнерське освітлення) він може досягти десятків разів.

Обсяги продажу зовнішніх світильників (вуличне, паркове й архітектурне освітлення) за 2018-2020 рр. збільшилися. У цієї галузі чи не найбільший потенціал розвитку ринку світильників. «...Світова практика показує, що добре освітлення вулиць, доріг і автострад скорочує кількість ДТП на них у темний час доби приблизно на 30%» [42, с. 368].

Важливий сегмент ринку зовнішнього освітлення – так зване архітектурне освітлення. Воно зараз швидко інтегрується в дизайн висотних офісних будівель, супермаркетів і котеджів, стаючи невід'ємною його частиною. Цю продукцію останнім часом продають тільки разом з індивідуальним проектом, тому замовлення на ці світильники роблять і компанії, що бажають вигідно підкреслити будинок у вечірній час, і приватні особи, що закупають продукцію для свого житла.

Також за останній час значно виріс попит на дизайнерське освітлення, яке використовується, наприклад, в оформленні торгових залів, вітрин, житла тощо.

За оцінками операторів ринку, у 2021 р. зросте попит на наступні товарні групи: люмінесцентні світильники загального застосування (для усіх видів приміщень з нормальними умовами експлуатації) – у 1,3-1,5 рази; світлодіодні світильники – у 1,5 рази; вуличні і паркові світильники – у 1,5-2 рази; світильники для архітектурного підсвічування будинків – у 2,5 рази.

Отже, причинами, що зумовили кардинальні зміни на вітчизняному ринку світлотехнічного обладнання є такі: значні обсяги імпорتنих побутових світильників зумовили скорочення вітчизняного виробництва, недосконала податкова політика, низькі зарплати, що спричиняли відтік висококваліфікованої робочої сили, бар'єри виходу на зарубіжні ринки, катастрофічне скорочення фінансування науково-дослідних і дослідно-

конструкторських робіт тощо. Для успішної реалізації інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» необхідно постійно досліджувати, аналізувати ринок, оцінювати свої позиції на ньому, порівнюючи їх з позиціями інших учасників ринку.

Висновки до розділу 2

Ринок світлотехнічної продукції, на якому функціонує досліджуване підприємство ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра», наповнений достатньою кількістю світлотехнічних виробів. Його можна умовно поділити на ринок промислового споживання та ринок побутового споживання. Основними споживачами світлотехнічної продукції виступають промислові підприємства різного типу, індивідуальні споживачі, органи місцевого самоврядування.

Низка причин зумовила кардинальні зміни на вітчизняному ринку світлотехнічного обладнання (поява імпорتنих побутових світильників скоротила вітчизняне виробництво, недосконала податкова політика, низькі зарплати, що спричинили відтік висококваліфікованої робочої сили, бар'єри виходу на зарубіжні ринки, катастрофічне скорочення фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт), що змусило вітчизняних виробників світлотехнічної продукції переорієнтуватися на промислову світлотехніку та світильники для великих приміщень (урядові установи, залізничні вокзали, культові приміщення, спортивні споруди тощо)

Основними конкурентами вітчизняних світлотехнічних виробів на ринку виступають виробники з Туреччини, Китаю, Чехії, В'єтнаму, Польщі та інших країн.

Лідерами виробництва світлотехнічної продукції є ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ВАТ «Ватра-Шредер» (Тернопіль) та ПАТ «Сяйво» (Львів), для яких дане виробництво є основним. Інші підприємства виробляють

світлотехнічну продукцію, як допоміжну або продукцію, яка посідає вузьку нішу на ринку.

Крім світлотехнічної продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» виготовляє пускорегулюючу апаратуру (ПРА), спеціальне освітлення за разовими замовленнями, спецтехнологічне обладнання та інструментальне оснащення. Номенклатура продукції вітчизняних підприємств аналогічна продукції «Ватра», проте за технічним рівнем та якістю поступається виробам підприємства, тому не створює серйозної конкуренції. Серйозну конкуренцію підприємству складають закордонні виробники.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розробку, підготовку виробництва й освоєння нових виробів. На підприємстві щорічно розробляється і освоюється до 50 нових виробів. На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» необхідно постійно оцінювати позиції компанії на ринку, порівнюючи її елементи зі складовими інноваційних стратегій інших учасників ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства

Використання інноваційної стратегії розвитку дозволить ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» своєчасно концентрувати управлінські зусилля на освоєнні та застосуванні перспективних досягнень науково-технічного прогресу та забезпеченні ресурсами в інтересах досягнення цілей, орієнтуватися в мінливому бізнес-середовищі, визначати напрями діяльності в інноваційній сфері, координувати та узгоджувати цільові інноваційні програми.

Елементи інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» включають три основні групи: цілі, плани та тактику поведінки.

Цілі інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: ріст ринкової частки; вихід на нові ринки; ріст обсягів продажу.

Плани інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: план інноваційної діяльності відповідно стратегічному плану організації; портфель інноваційних проектів; бізнес-плани інноваційних проектів.

Тактика інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: управління організаційними змінами; управління інноваційною діяльністю; управління інвестиційною діяльністю; управління бюджетуванням і фінансовою діяльністю.

Механізм формування інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» включає:

- Аналіз зовнішнього середовища. Причому варто враховувати стримуючі фактори у вигляді відсутності ефективної державної інноваційної політики, недостатньої розвиненості галузевої науки та інноваційної інфраструктури, недосконалості нормативно-правової бази захисту інтелектуальної власності.

- Аналіз внутрішнього середовища та оцінка інноваційного потенціалу підприємства як можливості створювати та використовувати інновації, враховуючи ресурсне забезпечення потенціалу підприємства.

- Визначення цілей і завдань з урахуванням інновацій, що вводяться.

Механізм реалізації та контролю (контролінгу) інноваційної стратегії з урахуванням особливостей господарської діяльності є важливим у досягненні цілей підприємства.

Важливим аспектом інноваційної стратегії є ключові та додаткові активи організації: ключовими активами, необхідними для подальших розробок є знання; додаткові активи (маркетингові дії, виробництво, після продажне обслуговування) необхідні для успішної комерціалізації винаходу. Проте в умовах системності інновацій (при реалізації правильно розробленої інноваційної стратегії) додаткові активи також можуть стати частиною інновації, що впливають на хід розвитку інноваційної стратегії [62, 66]:

- зовнішні чинники:
 - поточні тенденції галузі та ринку;
 - приналежність до різних технологічних укладів, використання старих/нових технологій;
 - рівень конкуренції;
 - економічні кризи;
- внутрішні чинники:
 - спрямованість інноваційної стратегії як бачення, орієнтованого на майбутнє або на реальний минулий практичний досвід компанії;
 - «тяжіння» у контексті основної корпоративної стратегії: чи реалізується стратегічна ініціатива в рамках основної стратегії (наведена стратегія), чи розробка нововведень відбувається поза її межами (самостійна стратегія);
 - основні учасники: хто є ініціатором процесу змін – керівництво або менеджери середньої та нижчої ланок.

Для глибшого розуміння змісту інноваційної стратегії необхідно досліджувати її виникнення та поточну позицію у системі стратегій організації.

У цілому нині стратегія передбачає певну закономірність у діях підприємства як із реалізації нових планів, і під час аналізу минулих досягнень. У великих організаціях формування та реалізація інноваційної стратегії відбувається на основі проведення PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

З використанням методу PEST-аналізу визначимо основні складові макросередовища Корпорації. Серед політичних факторів, які впливають на прийняття рішення про придбання інноваційних вуличних світильників, найбільш важливими є фактори, пов'язані з політикою розвитку енергозберігаючих технологій та наміром місцевої влади розширити мережу освітлення вулиць економними світильниками.

Щодо економічних чинників, то їх аналіз показав, що в їх основі лежить економія електроенергії, це обумовлено тим, що економія на цю статтю витрат суттєво зменшить собівартість продукції.

Технологічні фактори макросередовища включають збільшення терміну експлуатації світильника за рахунок збільшення енергозбереження світлодіодних світильників, а також збільшення рівня інноваційності організації в оцінках замовників і конкурентів.

Аналіз соціально-культурних чинників показав, що основний акцент тут ставиться на підвищення рівня естетичного оформлення вулиць у місті.

Тому наступним кроком необхідно провести розрахунок реального значення по кожному фактору. Даний розрахунок реальної значущості фактору дозволить оцінити, наскільки організації при прийнятті рішення слід звертати увагу та здійснювати контроль факторів зміни зовнішнього середовища. Ця значимість розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу даного фактору на прийняття рішення (див. табл. 3.1).

Чим вище реальна значимість того чи іншого фактору, тим більше уваги необхідно приділяти цьому фактору для зниження його негативного впливу на ухвалення рішення.

Таблиця 3.1

Оцінка реального значення елементів PEST-аналізу

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
<i>Політичні</i>		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зацікавленість місцевої влади до економічних світильників	1	1	2	1	1	2	1,4	0,09
Відсутність ефективної державної інноваційної політики	2	4	3	2	1	2	2,4	0,38
<i>Економічні</i>								
Зацікавленість влади в економії електроенергії	3	3	1	2	2	2	2	0,38
<i>Соціокультурні</i>								
Естетичне оформлення вулиць	1	1	2	1	2	2	1,6	0,10
<i>Технологічні</i>								
Збільшення термінів експлуатації світильників	3	2	2	2	2	1	1,8	0,34
Збільшення рівня інноваційності підприємства	2	2	1	3	4	4	2,8	0,35
Загальний підсумок	12						12,0	

Джерело: складено за матеріалами відділу маркетингу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

За результатами оцінювання реального значення факторів макросередовища Корпорації можна зробити певні висновки. Зокрема, задля реагування на вплив політичних факторів доцільно владі активізуватись у напрямку розроблення дієвих заходів з підтримки інноваційної діяльності підприємств, що працюють у цій місцевості, зокрема і підприємства, що досліджується.

Оцінка реальної значущості економічних факторів показала, що велику увагу слід приділяти такому з них, як зацікавленість влади в економії електроенергії (0,38). З огляду на це місцевій владі доцільно активізувати

роботу з укладання перспективних контрактів на постачання економних світильників у Тернопільську область.

Оцінка реальної значущості технологічних факторів показала, що збільшення терміну експлуатації вуличних світильників є важливим фактором і вимагає особливої уваги, а соціально-культурних факторів - що ці фактори не надають значного впливу.

Далі для визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра». Даний аналіз є простою і популярною методикою, яка дозволяє оцінити наслідки прийнятих рішень.

Методика проведення SWOT-аналізу полягає у наступному:

1. Формуються сильні та слабкі сторони, які будуть ураховані після ухвалення рішення про запровадження інновації.
2. Формуються можливості та загрози, які необхідно розглянути під час ухвалення рішення.

Після побудови матриці SWOT-аналізу зведемо всі можливості, загрози, сильні та слабкі сторони в одну таблицю, попередньо перебудуємо їх для того, щоб дізнатися, наскільки наші «сильні сторони» допоможуть реалізувати наші можливості (див табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз можливостей і загроз ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»*

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Сильний бік компанії, як фінансова стійкість, що дозволяє впроваджувати інновації, створює сприятливу атмосферу для залучення замовників, що дає перспективи реалізації такої можливості, як укладання нових контрактів	Такий сильний бік, як фінансова стійкість, дозволяє впровадити не тільки інноваційний вуличні світильники, але незалежно від органів місцевої влади впроваджувати нові технології та використовувати нові матеріали
Слабкі сторони (W)	Такий слабкий бік компанії як відсутність постійних споживачів та можливості відмови від великих замовників через зміну влади у	При найбільш несприятливому варіанті переходу на нові енергозберігаючі світильники органи місцевої влади можуть спровокувати велику

	містах та об'єднаних територіальних громадах. Нестабільний економічний стан скорочує надходження до місцевих бюджетів	кредиторську заборгованість підприємства
--	---	--

*Джерело: складено за матеріалами відділу маркетингу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Проблемами вибору стратегій інноваційного розвитку на підприємстві займається відділ маркетингу. Саме цей відділ визначає потребу у нових товарах, їхніх споживчих властивостей, розробляє напрямки здійснення інновацій.

Одним із головних завдань відділу маркетингу Корпорації «Ватра» є формування стратегії розвитку асортименту її виробів. Для цього систематично здійснюється вивчення ринків збуту продукції, пошук перспективних напрямів розвитку для утримання позиції лідера на ринку, а також визначення майбутніх напрямів робіт та визначення технічного рівня для забезпечення конкурентоспроможності світлотехнічної продукції на ринках збуту.

На сьогодні «Ватра» має достатні потужності і може відповісти на виклики щодо зростаючого постачання продукції на зарубіжні ринки через удосконалення наявних виробів та освоєння нових, при цьому значна увага приділяється споживчим властивостям світлотехніки, яка виробляється на підприємстві.

Маркетинговий відділ розробляє стратегічні напрямки щодо розвитку нових ринків. Особливого значення для управління інноваціями має освоєння нових ніш ринків, зокрема це – освітлення теплиць, освітлення вулиць і доріг, постачання освітлювальних приладів підприємствам легкої промисловості та для вибухонебезпечних зон.

Для підприємства дуже важливим є врахувати ризики, з якими може зустрітися менеджмент при виборі інноваційної стратегії. На перший план виступають ризики пов'язані з кадровим забезпечення та наявністю необхідних інвестицій, адже наявність цих двох складників є передумовою правильного вибору інноваційної стратегії. Особам, які приймаються рішення, важливо

враховувати появу нових технологій та способів їх впровадження у виробничий процес. Це чи не єдиний спосіб закріпити лідируючі позиції на ринку. У будь-якому випадку прийняття рішення щодо стратегічного плану виникає проблема невизначеності. Оптимальний вибір інноваційної стратегії дозволить уникнути ризиків.

При виборі інноваційної стратегії менеджменту Корпорації доцільно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, це може бути наступальна стратегія, яка визначається конкурентним середовищем. І хоч така стратегія властива малим інноваційним фірмам, вона з успіхом може використовуватися Корпорацією, оскільки сегмент ринку, який займає підприємство, зазнає значного тиску з боку конкурентів.

«Ватра» може також і використовувати оборонну стратегію, яка спрямована на утримання конкурентних позицій на існуючих ринках. Тут важливо врахувати той факт, щоб при використанні цієї стратегії слід найповніше враховувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі. Оскільки такий підхід вимагає інтенсивних НДДКР, то на підприємстві важливу роль відіграватиме конструкторсько-технологічний центр із низкою відділів та лабораторіями.

Можливим також є вибір імітаційної інноваційної стратегії щодо абсолютно нових розробок, оскільки «Ватра» є піонером у випуску світлодіодних світильників. При цьому копіюються основні споживчі властивості нововведень, які попали на ринок як імпорتنі, тобто імітувати кращі досягнення зарубіжних виробників.

Отже, на підприємстві значну увагу приділяють стратегічному плануванню та механізмам формування інноваційних стратегій. Вибір оптимальної інноваційної стратегії для «Ватри» є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому.

3.2. Реалізація планів інноваційного розвитку компанії

Вибір стратегії є важливим етапом в управлінні інноваціями підприємства, але не достатній. Важливо продумати всі нюанси і можливі ризики з якими може зіткнутися підприємство.

Корпорація «Ватра» здійснює інноваційну діяльність за такими напрямками витрат:

- 1) на придбання машин, обладнання та програмне забезпечення (це становить 59,1% загальних витрат на інновації);
- 2) на науково-дослідні розробки (24,3%);
- 3) на придбання нових технологій (1,7%).

Такий низький відсоток витрат на придбання нових технологій свідчить про великі можливості у плані управління інноваціями. Взагалі така тенденція характерна для всієї промисловості країни.

У Корпорації використовують методики оцінки, пов'язані з визначенням показників виконання НДДКР та впливом інновацій на діяльність компанії, наприклад, витрати на НДДКР відносно загального обсягу реалізованої продукції, сукупних витрат на дослідження та розробку, коефіцієнт економії за рахунок використання нових технологій по відношенню до річного прибутку та ін.

Система оцінки ефективності інноваційного розвитку, яку здійснює конструкторсько-технологічний центр «Ватри», базується на відносних вартісних показниках, таких як структура витрат на наукові дослідження, питомі витрати на НДДКР та обслуговування інноваційної діяльності на одиницю персоналу, наукоємність продукції щодо загальних продажів, обсяг продажів інноваційної продукції та її вага у структурі продажів, економія за рахунок застосування нових та (або) удосконалених процесів, патентомісткість та патентопридатність технологій, структура витрат на НДДКР тощо.

На підприємстві використовуються відносні показники ефективності, такі, як коефіцієнт рентабельності інновацій, частка доходів від реалізації нових

продуктів у загальному обсязі виручки, обсяг нових продуктів чи послуг, які підприємство реалізувало на ринку за останні роки, кількість інноваційних пропозицій, висунутих співробітниками організації за останні місяці, інноваційність пропозицій, що розробляються, тривалість реалізації наукових проектів.

Для здійснення ефективного керування інноваціями проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі коефіцієнтів освоєння інноваційної продукції та технологій, зокрема таких:

✓ коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю щодо необоротних активів підприємства;

✓ коефіцієнт освоєння нової техніки: відношення нововведених основних засобів до інших засобів як характеристика можливості підприємства освоювати нове обладнання та виробничо-технологічні процеси;

✓ коефіцієнт освоєння нової продукції: відношення виторгу від продажу нової (удосконаленої) продукції до загальної виручки;

✓ коефіцієнт інноваційного зростання: частка коштів, що спрямовуються на власні та спільні дослідження, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного у здійсненні інноваційної діяльності;

✓ коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР (частка в загальній вартості всього виробничо-технологічного обладнання);

✓ коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР, стосовно середньооблікового складу співробітників; контрольне значення не вказано.

Інша методика передбачає визначення рівня інноваційного розвитку організації на основі індексу інноваційного розвитку як зважене експертним шляхом значення окремих показників інноваційної діяльності: величина загальних витрат на інноваційну діяльність, показники інноваційного продукту, показники фінансування інноваційної діяльності з власних коштів, показники нової техніки, рівня освіти персоналу. Зазначений індекс передбачає порівняння середньогалузевих результатів.

На «Ватрі» для оцінки ефективності інноваційного розвитку використовують комплексний показник, що включає виважене значення таких відносних величин, як співвідношення витрат на НДДКР та загальних витрат, співвідношення кількості патентів та загальних продажів компанії, співвідношення загальних витрат на інші інновації до загальних продажів, а також інноваційних продуктів, нових для підприємства та ринку, до загальних продажів. Ваги у моделі мають визначатися експертно.

Виходячи з сутності інновацій і спрямованості інвестицій у майбутнє, доцільно було б включити в оцінку ефективності інноваційного розвитку як показники досягнутих результатів (поточний стан – статична складова), так і показники перспектив розвитку (потенціал – динамічна складова), виражених відносними темповими величинами. Додавання динамічної складової дозволяє надалі оцінити розвиток інноваційних стратегій підприємства. Незмінні, тобто повільно змінювані та керовані фактори інноваційної діяльності підприємства: майно підприємства, залучені природні ресурси, переваги інфраструктури, якість людського капіталу та інші утворюють статичну складову.

До факторів динамічної складової відносяться ресурси та умови, що формують потенціал інноваційного розвитку, майбутні можливості, що виростають із досвіду та тенденцій, з урахуванням фактору часу. Динамічна та статична складові дозволяють створити, впровадити та комерціалізувати інноваційний продукт (технологію). Фрагмент переліку показників оцінки ефективності інноваційної діяльності на аналізі даних «Ватри» подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Статична та динамічна складові оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємств*

Складові	Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності
Статична	Частка виручки від нових товарів у загальному обсязі виручки. Частка витрат на НДДКР у структурі витрат. Частка співробітників, зайнятих дослідженнями від компанії. Коефіцієнт освоєння нової техніки. Кількість нових продуктів та послуг, які компанія винесла на ринок. Коефіцієнт рентабельності інновацій. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю

Динамічна	Темп зміни частки виручки від нових товарів у загальному обсязі прибутку. Темп зміни частки витрат на НДДКР. Темп зміни кількості працівників, зайнятих дослідженнями. Темп зміни коефіцієнта освоєння нової техніки. Темп зміни кількості нових продуктів та послуг, які винесла на ринок. Темп зміни коефіцієнта рентабельності інновацій. Коефіцієнт інноваційного зростання
-----------	---

*Джерело: складено за матеріалами відділу маркетингу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Значимість кожної із складових та показників у групі повинна визначатися замовником та цілями оцінки інноваційного розвитку, наприклад, розробка інноваційної стратегії, контролінг витрат на НДДКР, оцінка затребуваності виробленої інноваційної продукції тощо.

З урахуванням названих показників працівниками «Ватри» використовується стратегічну матрицю інноваційного розвитку, яка дозволить залежно від поточного стану та перспектив розвитку в інноваційній сфері визначити місію, інноваційну та базову стратегії розвитку підприємства. Крім того, в даній матриці запропоновані типи підприємств за поєднанням динамічної та статичної складових: зацікавлені, активні, що заперечують та експлуатують.

Систематична діяльність у галузі інновацій визначається інноваційним менеджментом, інфраструктурою та визначає інноваційний розвиток. Останній характеризується як постійним потоком інновацій (продуктів, технологій, маркетингових та управлінських інновацій), так і більш повним використанням інноваційного потенціалу підприємства, окремих його видів протягом певного періоду часу, його готовністю до оновлення у різних сферах, а також сприйнятливостю до нового.

Аналізуючи роботу колективу «Ватри» щодо оцінки ефективності інноваційного розвитку, можна показати алгоритм, за яким працює колектив. Він складається з таких етапів.

Перший етап. Ідентифікація потреби у комплексній оцінці інноваційного розвитку.

Другий етап. Збір даних про внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта оцінки. Джерелом інформації є дані статистичної звітності, результати анкетування персоналу, публікації агентств та відомств.

Третій етап. Стратегічний аналіз мікро- та мезосередовища об'єкту оцінки. На даному етапі проводиться оперативна оцінка загального стану організації за допомогою таких інструментів, як SWOT-аналіз, SNW-аналіз тощо.

Четвертий етап. Оцінка фактичної статичної та динамічної складових інноваційного розвитку.

П'ятий етап. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності у частині оцінки фінансової стійкості та платоспроможності.

Після прийняття рішення необхідно організувати сам процес реалізації планів інноваційного розвитку, зокрема необхідно визначити обсяги інвестицій, вирішити питання щодо залучення підготовленого персоналу, визначення відповідальних за кожну ділянку роботи, провести уточнення в оцінці кожного етапу виконання запланованих заходів тощо. Для підприємства важливим є не тільки залучення кваліфікованого персоналу, але й відповідна мотивація. Мотиваційні заходи повинні бути прораховані і доведені до кожного виконавця. Не може бути оплата праці працівника, який працює над інноваційними проектами, тотожною оплаті звичайного робітника. Тут необхідно враховувати кваліфікацію робітника, його здатність до прийняття оригінальних нестандартних рішень.

Кадрову складову реалізації інновацій можна охарактеризувати загальною кількістю працівників, що зайняті в науково-конструкторських дослідно-конструкторських роботах, а також за розподілом чисельності працюючих за видами діяльності та за кваліфікаційними групами.

Рівень інтелектуальної складової «враховують сукупністю наступних показників (коефіцієнтів)» [37; 44]:

- плинність працівників високої кваліфікації (показник розраховують як відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників даної кваліфікації);
- питома вага інженерно-технічного персоналу і науковців (його розраховують як відношення їхньої кількості до всієї кількості працюючих);
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності (визначають як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих чи інженерно-технічних працівників);
- показник освітнього рівня (визначають як відношення кількості осіб, що мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих) тощо.

Без утворення тимчасових цільових груп неможливе комплексне вирішення проблем пов'язаних з інноваціями. Вони опрацьовують реалізацію інновацій від ідеї до серійного випуску продукції. Але на підприємстві такі цільові групи найбільше створюються при виконанні індивідуальних спецзамовлень (виготовлення люстр до урядових установ, палаців культури, вокзалів тощо). Адже після виконання такого індивідуального замовлення така група розпускається або реорганізовується у нову групу для виконання іншого індивідуального замовлення. Такі індивідуальні вироби завжди відносяться до інноваційних виробів, оскільки виробляються в одному екземплярі. Правда, деякі технологічні рішення, комплектуючі, матеріали та оснастка можуть бути використанні при виробництві нових індивідуальних замовлень.

Важливе значення для реалізації інноваційних планів має систематична оцінка результатів їх виконання і контроль за їх виконанням. Особливо це стосується виконання проміжних етапів, коли можливо потрібна корекція як в техніко-технологічному, так і в інвестиційному плані. Неможливо впровадити в життя інновації без коректування. Вище йшлося про зовнішні та внутрішні впливи, з якими можна зустрітися при втіленні тих чи інших планів. Це стосується загальних тенденцій на ринках: технологічні зміни, стихійні лиха,

інфляційні процеси, наявність кваліфікованої робочої сили, соціально-політичні та економічні умови виконання планів, кібербезпека та безпека даних, зміни в моделях споживання тощо. Цей список можна продовжувати ще досить довго, але самі головні – це можливе скорочення поставок на експорт через форс-мажорні обставини, гіперінфляційні процеси, політичні та соціальні рухи, масові страйки тощо.

Для компанії в управлінні інноваціями має важливе фінансування науково-технічних, наукових та маркетингових досліджень. Незважаючи на досить непогані фінансові показники, здійснювати наукові розробки на засадах самофінансування корпорація не може. Згідно рішення загальних зборів правління корпорація може виділяти 20% на науково-технічні розробки. Звичайно цих коштів не вистачає, тому керівництво шукає інші джерела на інвестування нових проектів. Хоча основну частину фінансування інновацій підприємство здійснює власними коштами.

Заслуговує на увагу той факт, що управлінці останній рік активно вивчають можливості використання краудфайндингових платформ для фінансування інноваційних проектів. При вмілому управлінні ці майданчики можуть стати досить важливим джерелом фінансування. В Україні ця практика набирає популярності і для менеджменту Корпорації «Ватра» є важливим приєднатися до цього процесу. Адже залучення великої кількості інвесторів (від 1 до 10 000 тисяч доларів) розкриває широкі можливості для реалізації через проекти нових технологій для освітлення вулиць парків та інших громадських місць. Тут важливо вміти вчасно донести основні ідеї до широкої громадськості та вміло пояснити сутність нововведень.

Отже, наявність позитивних прикладів створення та застосування вітчизняних інноваційних розробок, для вітчизняної економіки характерним є низький рівень інноваційної наповненості. Таким чином, простежується необхідність удосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю, розробки практично реалізованих методик та алгоритмів роботи в галузі

управління інноваціями з метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Висновки до розділу 3

Використання інноваційної стратегії розвитку дозволить ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» своєчасно концентрувати управлінські зусилля на освоєнні та застосуванні перспективних досягнень науково-технічного прогресу та забезпеченні ресурсами в інтересах досягнення цілей, орієнтуватися в мінливому бізнес-середовищі, визначати напрями діяльності в інноваційній сфері, координувати та узгоджувати цільові інноваційні програми.

Запропоновано виділяти такі три елементи інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: цілі, плани та тактику поведінки. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства включає такі етапи: аналіз зовнішнього середовища, який у роботі проведено із застосуванням методики PEST-аналізу; аналіз внутрішнього середовища та оцінка інноваційного потенціалу підприємства із застосуванням методики SWOT-аналізу; визначення цілей і завдань Корпорації з урахуванням інновацій, що вводяться.

Для успішної роботи ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та утримання конкурентних позицій необхідно вибрати та сформувану інноваційну стратегію. Можливими альтернативами інноваційної стратегії Корпорації запропоновано вважати такі: оборонна стратегія, яка спрямована на утримання конкурентних позиції на існуючих ринках. При її реалізації слід якнайповніше врахувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі; імітаційна стратегія щодо абсолютно нових розробок, оскільки «Ватра» є піонером у випуску світлодіодних світильників.

Систематична діяльність у галузі інновацій визначається інноваційним менеджментом, інфраструктурою та визначає інноваційний розвиток, який характеризується як постійним потоком інновацій (продуктів, технологій, маркетингових та управлінських інновацій), так і більш повним використанням

інноваційного потенціалу підприємства, окремих його видів протягом певного періоду часу, його готовністю до оновлення у різних сферах, а також сприйнятливостю до нового. Виділено такі етапи оцінки ефективності інноваційного розвитку Корпорації: ідентифікація потреби у комплексній оцінці інноваційного розвитку; збір даних про внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта оцінки; стратегічний аналіз мікро- та мезосередовища об'єкту оцінки; оцінка фактичної статичної та динамічної складових інноваційного розвитку; аналіз результатів фінансово-господарської діяльності у частині оцінки фінансової стійкості та платоспроможності. Після прийняття рішення необхідно організувати сам процес реалізації планів інноваційного розвитку, зокрема необхідно визначити обсяги інвестицій, вирішити питання щодо залучення підготовленого персоналу, визначення відповідальних за кожну ділянку роботи, провести уточнення в оцінці кожного етапу виконання запланованих заходів тощо. Для підприємства важливим є не тільки залучення кваліфікованого персоналу, але й відповідна мотивація. Мотиваційні заходи повинні бути прораховані і доведені до кожного виконавця.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні й методичні засади, а також розроблено практичні пропозиції щодо управління інноваціями в корпоративних стратегіях. Це дозволило зробити певні висновки.

Управління інноваціями в корпоративних стратегіях потребує глибокого науково-теоретичного обґрунтування. Саме знання теорії інноваційної діяльності підприємства дозволить вибрати правильні підходи до формування корпоративної стратегії.

Категорія «інновація» знайшла досить глибоке і широке трактування в економічній літературі. У роботі досліджені трактування терміну «інновація» не тільки вітчизняними, але й зарубіжними дослідниками. У вітчизняній літературі поглиблена увага до інноваційної діяльності підприємства почала надаватися у 1990-х роках з початком впровадження інноваційних розробок у практику промислових підприємств. Для вітчизняної економічної науки характерними є дослідження, присвячені інноваційно-інвестиційним процесам у різних галузях економіки. Такий тісний зв'язок інновацій та інвестицій пояснюється тим, що для впровадження в життя інновацій потрібні інвестиції. Саме для розробки та реалізації інноваційних стратегій потрібне належне фінансування і саме теоретичні розробки допоможуть підприємствам правильно вибрати джерела такого фінансування.

Важливим моментом управління інноваціями є розробка і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною стратегією розвитку бізнесу, тобто корпоративною стратегією.

У працях вітчизняних та зарубіжних авторів проблема корпоративних стратегій та управління інноваціями досить розроблена детально. Вітчизняні дослідники удосконалюють процеси розробки корпоративних стратегій залежно від національних особливостей, законодавства та регіональних умов.

Особливої уваги потребують підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства. Використання зарубіжного досвіду у плануванні стратегії дозволило досягти значних наробок у побудові планів інноваційної стратегії. При плануванні важливо врахувати позитивні та негативні наслідки реалізації стратегій, щоб уникнути перевитрат у майбутньому. Для цього дуже важливим є правильно вибрати метод аналізу та оцінки стану підприємства, враховуючи етапи планування та використання методів контролю за його реалізацією.

Ринок світлотехнічної продукції, на якому функціонує досліджуване підприємство ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра», наповнений достатньою кількістю світлотехнічних виробів. Його можна умовно поділити на ринок промислового споживання та ринок побутового споживання. Основними споживачами світлотехнічної продукції виступають промислові підприємства різного типу, індивідуальні споживачі, органи місцевого самоврядування.

Низка причин зумовила кардинальні зміни на вітчизняному ринку світлотехнічного обладнання (поява імпорتنих побутових світильників скоротила вітчизняне виробництво, недосконала податкова політика, низькі зарплати, що спричинили відтік висококваліфікованої робочої сили, бар'єри виходу на зарубіжні ринки, катастрофічне скорочення фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт), що змусило вітчизняних виробників світлотехнічної продукції переорієнтуватися на промислову світлотехніку та світильники для великих приміщень (урядові установи, залізничні вокзали, культові приміщення, спортивні споруди тощо)

Основними конкурентами вітчизняних світлотехнічних виробів на ринку виступають виробники з Туреччини, Китаю, Чехії, В'єтнаму, Польщі та інших країн.

Лідерами виробництва світлотехнічної продукції є ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ВАТ «Ватра-Шредер» (Тернопіль) та ПАТ «Сяйво» (Львів), для яких дане виробництво є основним. Інші підприємства виробляють

світлотехнічну продукцію, як допоміжну або продукцію, яка посідає вузьку нішу на ринку.

Крім світлотехнічної продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» виготовляє пускорегулюючу апаратуру (ПРА), спеціальне освітлення за разовими замовленнями, спецтехнологічне обладнання та інструментальне оснащення. Номенклатура продукції вітчизняних підприємств аналогічна продукції «Ватра», проте за технічним рівнем та якістю поступається виробам підприємства, тому не створює серйозної конкуренції. Серйозну конкуренцію підприємству складають закордонні виробники.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розробку, підготовку виробництва й освоєння нових виробів. На підприємстві щорічно розробляється і освоюється до 50 нових виробів. На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» необхідно постійно оцінювати позиції компанії на ринку, порівнюючи її елементи зі складовими інноваційних стратегій інших учасників ринку.

Використання інноваційної стратегії розвитку дозволить ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» своєчасно концентрувати управлінські зусилля на освоєнні та застосуванні перспективних досягнень науково-технічного прогресу та забезпеченні ресурсами в інтересах досягнення цілей, орієнтуватися в мінливому бізнес-середовищі, визначати напрями діяльності в інноваційній сфері, координувати та узгоджувати цільові інноваційні програми.

Запропоновано виділяти такі три елементи інноваційної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: цілі, плани та тактику поведінки. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства включає такі етапи: аналіз зовнішнього середовища, який у роботі проведено із застосуванням методики PEST-аналізу; аналіз внутрішнього середовища та оцінка інноваційного

потенціалу підприємства із застосуванням методики SWOT-аналізу; визначення цілей і завдань Корпорації з урахуванням інновацій, що вводяться.

Для успішної роботи ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та утримання конкурентних позицій необхідно вибрати та сформулювати інноваційну стратегію. Можливими альтернативами інноваційної стратегії Корпорації запропоновано вважати такі: оборонна стратегія, яка спрямована на утримання конкурентних позицій на існуючих ринках. При її реалізації слід якнайповніше врахувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі; імітаційна стратегія щодо абсолютно нових розробок, оскільки «Ватра» є піонером у випуску світлодіодних світильників.

Систематична діяльність у галузі інновацій визначається інноваційним менеджментом, інфраструктурою та визначає інноваційний розвиток, який характеризується як постійним потоком інновацій (продуктів, технологій, маркетингових та управлінських інновацій), так і більш повним використанням інноваційного потенціалу підприємства, окремих його видів протягом певного періоду часу, його готовністю до оновлення у різних сферах, а також сприйнятливостю до нового. Виділено такі етапи оцінки ефективності інноваційного розвитку Корпорації: ідентифікація потреби у комплексній оцінці інноваційного розвитку; збір даних про внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта оцінки; стратегічний аналіз мікро- та мезосередовища об'єкта оцінки; оцінка фактичної статичної та динамічної складових інноваційного розвитку; аналіз результатів фінансово-господарської діяльності у частині оцінки фінансової стійкості та платоспроможності. Після прийняття рішення необхідно організувати сам процес реалізації планів інноваційного розвитку, зокрема необхідно визначити обсяги інвестицій, вирішити питання щодо залучення підготовленого персоналу, визначення відповідальних за кожну ділянку роботи, провести уточнення в оцінці кожного етапу виконання запланованих заходів тощо. Для підприємства важливим є не тільки залучення кваліфікованого персоналу, але й відповідна мотивація. Мотиваційні заходи повинні бути прораховані і доведені до кожного виконавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Антохов А. А. Інноваційні стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 5-10.
3. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 88–92.
4. Боковець В.В., Прутська Т.Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 79-84.
5. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6177> (дата звернення: 01.11.2021).
6. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 8. С. 292-301.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
8. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
9. Гусєв В. О. Утвердження парадигми сталого інноваційного розвитку в Україні. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі*. Дискусії 2017: колективна монографія. За наук. ред. проф. Є. В. Хлобистова. Київ: НТТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Вища економіко-гуманітарна школа, 2017. С. 29–45.
10. Економічне управління інноваціями. Федеренко В. Г., Тимофєєв Ю. Є., Федоренко С. В. та ін. К.: ДЛС Центр, 2020. 372 с.

11. Етапи стратегічного планування, визначення стратегічних цілей. URL: https://vuzlit.ru/1361591/etapi_strategichnogo_planuvannya_viznachennya_strategic_hnih_tsiley (дата звернення 21.09.2021 р.)

12. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С.33-38. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/31> (дата звернення 11.10.2021 р.)

13. Єфремов О. С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4. Т. 2. С. 69-73.

14. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 5 грудня 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення – 16.10.2021 р.)

15. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.

16. Ключ Ю. І. Формування та розвиток корпоративної системи управління інноваціями : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Сєверодонецьк, 2017. 545 с.

17. Коваленко М. В. Особливості впровадження інноваційних стратегій на вітчизняних підприємствах. 2018. <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2602>

18. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. №4 (617). С. 44-56.

19. Ковтун О. І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 14-19

20. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної

кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 1. С. 86–101.

21. Концептуальні підходи до визначення кадрового потенціалу підприємства. URL:

https://docviewer.yandex.ru/view/76690508/?*=m1NV%2FS2W%2F1v

22. Копилук О. І. Музичка О. М. Холод З. М. Інноваційні стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 1(54). С. 63-66.

23. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

24. Крамської Д. Ю., Кучинський В. А. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. *Вісник Національного Технічного університету «Харківський Політехнічний Інститут»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. № 22. (995). С. 22-33.

25. Круш Н. П. Аналіз стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. №2/5(28). С. 62-68

26. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: Навч. посібник. Одеса: Астропринт, 2014. 236 с.

27. Лановська, Г. І., Говорушко Т. А. Методичні підходи до оцінки інноваційної політики підприємств спиртової промисловості: [монографія]. К.: Медінформ, 2013. 204 с.

28. Луцяк В. В., Попеляр В. В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №6. Т.2. С.18-21.

29. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: монографія. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

30. Македон В. В., Рубець Д.С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Вісник Національного Технічного університету «Харківський Політехнічний Інститут»* Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. №45(1018). С. 75-86.

31. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Вип. 4. С.67-72.

32. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: [монографія]. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с.

33. Мігун П. А. Теоретичні аспекти планування інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2628>

34. Невмержицька С. Н., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 99-103.

35. Негреева В.В., Жужома Ю.Н., Башмакова К.В., Хабиров Д.А. Управление инновационной деятельностью компании. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент*. 2019. № 2. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/18899.pdf>.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

37. Озерова А. Г. Основні аспекти розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та менеджмент 2019: перспективи інтеграції та*

інноваційного розвитку. Поняття інноваційної діяльності. С. 74-75. URL: https://pidruchniki.com/84363/ekonomika/innovatsiyna_diyalnist.

38. Основні підсистеми стратегічного планування. URL: <http://www.readbook.com.ua/book/31/789/>

39. Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. Дослідження зарубіжного досвіду оцінки інтелектуального потенціалу організацій. *Бізнес Інформ.* 2016. № 1. С. 49-55

40. Попова Н. О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2011. № 4(16). С. 133-136.

41. Портер М. Корпоративная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2017. 456 с.

42. Потюк В. М. Дослідження експортно-імпортої діяльності світлотехнічних підприємств як складової їх економічної безпеки. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Випуск 21. С. 364-372.

43. Принципи стратегічного планування. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/46933-93-printsipi-strategchnogo-planuvannya.html>.

44. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінет міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

45. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: [монографія]. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

46. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва: Радио и связь, 1993. 287 с.

47. Сафонов Ю.М. Концептуальна стратегія державного регулювання інноваційного потенціалу сировинного комплексу текстильної промисловості України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 5. С. 25-32.

48. Смирнова Т. А., Голей Ю. М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*, 2014. Випуск 3. С. 100-106.

49. Соловійов І. О., Петрушенко Н. В., Яковенко О. В. Формування стратегії управління інноваціями туристичного підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2019. No 3 (108). С. 67-70.

50. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. No 15. С. 185–187

51. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій. Монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.

52. Стратегічне планування. URL: https://pidruchniki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya.

53. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pidpriemstvom.

54. Стратегічний аналіз. URL: https://pidruchniki.com/87073/ekonomika/strategichniy_analiz

55. Ушеренко С. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств в Україні: імперативи та засади державної підтримки. *Бізнесінформ*. 2019. No 8. С. 72-81.

56. Філіппова С. В., Воронжак П. В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління. С. 124-129
URL: [file:///C:/Users/0823~1/AppData/Local/Temp/680-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2535-1-10-20160908-1\(1\).pdf](file:///C:/Users/0823~1/AppData/Local/Temp/680-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2535-1-10-20160908-1(1).pdf)

57. Черкасова Е.М. Анализ подходов к управлению инновационной деятельностью образовательных организаций. *Проблемы науки и образования*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-upravleniyu-innovatsionnoy-deyatelnostyu-obrazovatelnyh-organizatsiy>

58. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. Т. 2. №1 (3). С. 347–356.

59. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6 (96). С. 164-168.

60. Шарко В. В., Маршук Л. М. Формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 36. С. 68-75

61. Шлапак А.В. Корпоративні стратегії інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 30. Ч. 1. С. 35-38.

62. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2011. 244 с.

63. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

64. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг.

65. Янковець Т. М., Драгієва Є. Г. Особливості застосування та результати реалізації інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 78-81.

66. Allen, J.A. (1966). *Scientific Innovation and Industrial Prosperity*. Longman, London.

67. Asensio-López D., Cabeza-García L. and González-Álvarez N. Corporate governance and innovation: a theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*. 2019. Vol. 28. No. 3. pp. 266-284. URL.: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-05-2018-0056/full/html> (дата звернення 21.10.2021 р.)
68. Asheim B. T., Smith H. L. & Oughton C. Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy. *Regional Studies*. 2011. Vol. 45. Issue 7. P. 875-891.
69. Belloc, F. Corporate governance and innovation: a survey. *Journal of Economic Surveys*. 2012. December. Volume 26, Issue 5. Pages 835-864. URL:
70. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W. Innowacyjność przedsiębiorstw. Wyd. UMK, Toruń. 2004. 234 s.
71. Brilman, J. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa. 2002. 478 s.
72. Freeman C. and Soete L. The Economics of Industrial Innovation. London; New York: Routledge; Taylor & Francis Group. 2013. 462 p.
73. Gonzales-Bustos J. P., Hernández-Lara A. B. Corporate governance and innovation: a systematic literature review. *Corporate Ownership and Control Journal*. 2016. Vol. 13. Issue 3. Pp. 33-45.
74. Grego-Planer D., Glabiszewski W., Liczmańska-Kopcewicz K. Innovation of Polish and German Companies. *International scientific journal "Innovations"*. 2018. Vol. VI. Issue 2. P.P. 48-51.
75. Lemanowicz M. Innovation in economic theory and the development of economic thought. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2015. 14 (4). Pp. 61–70.
76. Lundvall B.- Å. National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*. 2007. No. 14. P. 95-119.
77. Malerba F., McKelvey M. Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. *Small Business Economics*. 2020. 54. Pp. 503-522.

78. Singh, D.A., Gaur A.S. Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*. 2013. Vol. 19. No. 3. Pp. 300-309.

79. Szymczyk B. Rodzaje innowacji technicznych i ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w zależności od jego fazy cyklu życia. *Rozwój zrównoważony - aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowo-techniczne w wymiarach globalnym, krajowym i regionalnym.* 2018. R. 22, nr 2, t. 1. S. 201-214

80. Zona F. Corporate investing as a response to economic downturn: Prospect theory, the behavioural agency model and the role of financial slack. *British Journal of Management*. 2012. Vol. 23, SI, pp. s42-s57.

81. Zona, F., Zattoni, A., Minichilli A. A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size. *British Journal of Management*. 2013. Vol. 24. No. 3. Pp. 299-315.