

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

З особливою гостротою постає проблема управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств, які потребують застосування інноваційних стратегій розвитку, що є визначним фактором у спроможності виходу країни з тяжкої кризи і переходу до стійкого економічного зростання.

Фундаментальні теоретичні, методичні і практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і закордонних учених, зокрема Л. Антонюк, В. Александрової, І. Ансоффа, Р. Акоффа, О. Адаменка, А. Богданова, І. Бланка, В. Брича, В. Василенка, Л. Водачека, І. Волкова, А. Гальчинського, М. Грачової, Л. Гохберга, А. Гречан, П. Друкера, Т. Дудара, М. Згуровського, В. Івченко, М. Крупки, О. Лапка, Л. Малюти, С. Мочерного, П. Микитюка, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдинова, А. Череп, А. Чухна, Д. Черваньова, Й. Шумпетера, З. Шершньової, А. Юданова, Ф. Ярошенка.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління інноваційним розвитком підприємства, малодослідженими залишилися питання розробки моделей і методів управління стратегічного інноваційного розвитку підприємств секторів окремих галузей економіки. Все вищезазначене зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи, окреслює мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темами: «Розробка методів проектного управління інноваційним розвитком енергетичних систем» (державний реєстраційний номер 0112U007887), в межах якої автором обґрунтовано основні аспекти використання проектного підходу як одного з

інноваційних механізмів управління; «Управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту» (державний реєстраційний номер 0112U008456), в контексті якої здобувачем проаналізовано основні аспекти формування інноваційної структури підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-концептуальних засад й методичних підходів та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на поліпшення управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в умовах конкуренції.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- удосконалити методичний підхід до формування структури інноваційної стратегії підприємства;
- виявити проблеми інноваційного розвитку підприємств молокопереробної галузі та запропонувати заходи стратегічного планування інноваційного розвитку на основі портфеля інноваційних проектів, упорядкованих за напрямками інноваційного розвитку;
- визначити напрями управління інноваційними проектами розвитку підприємства з урахуванням їх часових характеристик;
- розвинути систему методичних засад управління з оптимальним використанням ресурсів стратегічного портфеля інноваційних проектів підприємства;
- удосконалити моделі управління портфелем інноваційних проектів розвитку підприємства на стадії його впровадження;
- розробити стратегію розвитку підприємства за обмеженості інвестицій через комбінацію послідовних етапів інноваційного розвитку;
- сформулювати практичні рекомендації щодо ефективного управління ресурсами портфеля інноваційних проектів розвитку суб'єктів господарювання молокопереробної галузі.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним розвитком підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних та прикладних аспектів управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення економічної теорії, сучасні концепції управління, інноваційного менеджменту. У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження, як: порівняльний і статистичний аналізи, метод логічного узагальнення (при дослідженні особливостей управління інноваційною діяльністю в Україні); системно-структурний аналіз (у процесі розробки багаторівневого комплексного підходу до формування та реалізації стратегії підприємства); методи графічного й економіко-математичного моделювання (при формалізації задачі управління грошовим потоком); метод угруповань (при систематизації основних проблем управління інноваційним розвитком на молокопереробних підприємствах); факторного аналізу (для

визначення чинників, що впливають на обсяги інвестицій в інноваційну діяльність молокопереробних підприємств).

Інформаційну базу дослідження склали офіційні дані Державної служби статистики України, нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України з інноваційного розвитку, монографії, публікації вітчизняних та закордонних науковців, присвячені управлінню інноваційним розвитком підприємств, матеріали сайтів інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, фактичні дані звітності молокопереробних підприємств, а також дані, отримані автором у результаті власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні теоретичних положень і наданні практичних рекомендацій з удосконалення управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств. Найбільш значними науковими результатами дисертаційної роботи є:

вперше:

– розроблено стратегію розвитку підприємств залежно від горизонту планування, в основу якого закладено обґрунтований теоретико-методичний підхід через комбінацію послідовних етапів інноваційного розвитку. Такий підхід дає можливість на основі конвеєра дискретних дій поетапно впроваджувати стратегічні заходи портфеля інноваційних проектів розвитку та забезпечить їх ефективність при обмежених інвестиціях;

удосконалено:

– методичний підхід до формування структури інноваційної стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, визначає сукупність етапів інноваційного розвитку, сприятливих можливостей та несприятливих чинників зовнішнього середовища, в основу якого закладено комплексне врахування складових інноваційного потенціалу. Це дає змогу враховувати зміни у потребах і запитах споживачів для забезпечення населення молочними продуктами харчування;

– заходи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів, які, на відміну від застосовуваних, відрізняються акцентуванням уваги на особливостях виконання проектів за умов обмежених ресурсів, що дає змогу досягнути планових завдань шляхом упорядкування проектів за напрямками інноваційного розвитку;

– комплекс моделей управління портфелем інноваційних проектів розвитку підприємства на стадії впровадження, що дає можливість виділити інноваційну компоненту підвищення результативності та забезпечує уточнення оцінки посилення інноваційних заходів й оцінку ефективності застосування вказаного комплексу;

– управління ресурсами стратегічного портфеля інноваційних проектів з конкретизацією усіх процесів та систем, які забезпечують його реалізацію, що дозволить використати напрями управління інноваційними проектами розвитку підприємства з урахуванням часових характеристик інноваційних проектів як складової стратегії інноваційного розвитку та уможливило зменшення часових і ресурсних відхилень;

набули подальшого розвитку:

– напрями управління інноваційними проектами розвитку підприємства (використання багаторівневого маркетингу, стимулювання збуту, розширення збутової мережі, охоплення нових сегментів ринку, пропозиція на нових ринках нових товарів), що дають змогу обґрунтувати відбір інноваційних цілей на етапі планування інноваційної стратегії підприємства, встановити завдання, врахувати необхідні ресурси і відповідно терміни досягнення цілей;

– методичні засади управління використанням ресурсів стратегічного портфеля інноваційних проектів підприємства, спрямовані на оптимізацію: фінансової складової інноваційного процесу, людських та інших ресурсів, що дає змогу зменшити витрати на виконання інноваційного портфеля проектів.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у тому, що одержані у процесі дослідження результати теоретико-методичного та прикладного характеру доведені до рівня методичних і практичних розробок і можуть бути використані при оцінюванні інноваційного потенціалу підприємств молокопереробної промисловості та при формуванні програм інноваційного розвитку.

Запропоновані автором рекомендації щодо нарощення рівня інноваційного потенціалу підприємства знайшли своє відображення в діяльності Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені Івана Франка (довідка № 04 від 18.12.2015 р.). Застосування запропонованих автором методичних підходів щодо інноваційного розвитку підприємства дозволили удосконалити процес стратегічного і тактичного планування та прийняття інноваційних рішень у діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Рожищенський сирзавод» (довідка № 24 від 31.03.2016 р.). Розроблені автором стратегічні напрями дозволили обґрунтувати відбір інноваційних цілей на етапі планування інноваційних проектів у складі стратегії інноваційного розвитку Приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод» (довідка № 56 від 4.04.2016 р.). Пропозиції автора використовуються при розробці методів оцінки системи управління інноваційним розвитком та шляхів активізації інноваційного розвитку Товариством з обмеженою відповідальністю «Бучацький сирзавод» (довідка № 43 від 18.04. 2016 р.).

Теоретичні висновки і практично-методичні розробки та рекомендації щодо врахування обґрунтованих у дисертації критеріїв управління інноваційним розвитком підприємств взято до уваги Управлінням розвитку, інвестицій та європейської інтеграції Волинської обласної державної адміністрації (довідка № 205/2-16 від 11.05.2016 р.). Результати дослідження використано при розробці та реалізації Стратегії розвитку Волинської області на період до 2020 року.

Розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Фінансова санація та банкрутство підприємств», «Фінансова безпека», «Міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини» (довідка № 126-10/2090 від 03.06.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-практичні результати дисертаційної роботи доповідались, обговорювались та отримали схвальні відгуки на п'ятьох міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Модель країн Вишеградської четвірки в інтеграції молоді в єдиний науково-культурний простір» (Луцьк, 22–23 травня 2014 р.); «Розвиток нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Львів, 19–20 лютого 2016 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика» (Харків, 24–25 березня 2016 р.); «Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни» (Запоріжжя, 8–9 квітня 2016 р.); «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (Тернопіль, 12–13 травня 2016 р.).

Наукові публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковані у 14 наукових працях (2 з них у співавторстві), з яких 1 колективна монографія, 7 одноосібних статей у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 2,88 друк. арк., одна стаття – у зарубіжному науковому періодичному виданні обсягом 0,44 друк. арк., 5 праць апробаційного характеру загальним обсягом 0,73 друк. арк. Загальний обсяг опублікованих за темою дисертації наукових праць становить 5,47 друк. арк., особисто автору належить 4,73 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 182 сторінки, який включає 33 таблиці на 17 сторінках, 12 рисунків на 7 сторінках, 7 додатків на 7 сторінках. Список використаних джерел налічує 162 найменування і розміщений на 15 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні основи управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання» досліджено теоретичні засади формування стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, проаналізовано існуючі вітчизняні та зарубіжні підходи до класифікації загальних стратегій та стратегій інноваційного розвитку, що дало змогу удосконалити концепцію формування стратегії інноваційного розвитку, визначено ключові завдання для реалізації стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на засадах портфеля проектів.

Встановлено, що інноваційний розвиток потрібно розуміти як використання новацій підприємством відповідно до задоволення потреб і зростання вимог ринку та необхідного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом гармонізації обсягів зростання, стабільності та скорочення окремих його видів діяльності.

Доведено, що в умовах глобального ринкового середовища і пов'язаної з цим невизначеності ефективним інструментом управління розвитком будь-якого

підприємства (зокрема молокопереробної галузі) є методика стратегічного управління.

Потреба визначення інноваційної концепції ведення бізнесу є головним орієнтиром у процесі формування стратегії розвитку підприємства, що відкриває його нові можливості на ринку. Для кожного виду бізнесу концепція формування інноваційного розвитку буде відрізнятися і відповідно мати значні відмінності для виробництва молока і молокопродуктів. У разі використання інноваційної концепції для революційних змін запропоновано впроваджувати систему заходів управління, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. З метою оцінки і вибору прийняттого варіанта інноваційного розвитку виникає потреба використання адекватних методів стратегічного аналізу. Для ухвалення стратегічних інноваційних рішень використання моделей користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних науковців. При цьому використання моделювання інноваційного розвитку підприємств уможливило уточнення, обґрунтування і вироблення концепції стратегії інноваційного розвитку.

Досліджено, що для визначення напряму формування стратегії розвитку діяльності, яка відкриває нові можливості на ринку, необхідним є встановлення інноваційної концепції ведення бізнесу.

Стратегію підприємства на засадах інноваційної концепції бізнесу (business concept innovation) схематично подано на рис. 1. У структурі відображено систему відносин з ринком споживачів, стратегічні заходи інноваційного розвитку, а також зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища.

		Вигоди для споживачів	Конфігурація дій	Межі діяльності підприємства	
		↓	↓	↓	↓
Зв'язок і відносини з ринком споживачів	→	Базова стратегія	Стратегічні заходи	Зацікавлені суб'єкти зовнішнього середовища	
Інформація і знання споживачів		Місія, бізнес-цілі	Інновації в управлінні	Постачальники	
Залучення та утримання споживачів		Продукт	Стратегічні активи	Партнери	
Динаміка відносин споживачів		Обсяг ринку	Виробничі процеси	Інвестори	
Структура цін		Підстава виділення	Компетенції персоналу	Коаліціонери	
Ефективність		Унікальність інноваційного продукту	Внутрішня єдність	Цінність інноваційного продукту	

Рис. 1. Елементи стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу

При цьому зв'язок і відносини зі споживачами, базова стратегія, стратегічні заходи, цінності суб'єктів зовнішнього середовища взаємопов'язані, створюючи три «інформаційні мости», що наведені в логічній послідовності нижче:

1. Зв'язок і відносини зі споживачами → вигоди для споживачів інноваційного продукту → базова стратегія.
2. Базова стратегія → конфігурація дій → стратегічні заходи.
3. Стратегічні заходи → межі діяльності підприємства → зацікавлені суб'єкти зовнішнього середовища.

При цьому цінність виступає мірою досягнення цілі стратегії інновації.

Виявлено чинники, які визначають потенційний рівень прибутку, серед яких: середовище і засоби до створення прибутку; унікальність технології продукту; внутрішня зумовленість (культура); системна ефективність виробництва і продукту. Для формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу потрібно вибрати адекватну модель.

Встановлено, що з точки зору ринкової оцінки важливим є виділення двох моделей інновацій: приростових та радикальних. Приростові (incremental) моделі інновацій спрямовані на удосконалення продуктів і технологій, які вводяться найчастіше систематично, уможлиблюючи поступовий розвиток, а також здійснюють лінійний вплив на зростання конкурентоспроможності. Радикальні (radical) моделі інновацій створюють не тільки нові технології і продукти, але також нові концепції бізнесу. Стрибкоподібний, загалом революційний характер таких моделей інновацій часто забезпечує порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції.

Загалом як приростові, так і радикальні моделі інновації впливають на три важливі сфери, що є вирішальними для умов конкуренції і конкурентоспроможності: економіка і сектори, що її утворюють; підприємства і реалізована ними бізнес-діяльність; продукти і процеси. При цьому радикальні моделі інновацій створюють нові сектори економіки, зокрема підприємства нової економіки, і нові сектори, що застосовують, наприклад, біотехнології чи нанотехнології. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усєї економіки, посилюючи в ній роль і частку підприємств, які опираються на знання.

Встановлено, що у підприємств і їхньої бізнес-діяльності приростові моделі інновацій пов'язані з удосконаленнями організації, наприклад, реінжиніринг (reengineering), або загальним управлінням якістю (Total Quality Management, TQM), а у сфері продуктів і процесів їх покращують і модифікують. Радикальні моделі інновацій створюють нові бізнес-концепції, які значно більше, ніж нові технології, змінюють систему конкуренції, часто руйнуючи встановлений стан речей. Зазначені моделі інновацій викликають зміни конфігурації процесів, створюють нові продукти і процеси.

У другому розділі «Діагностика і аналіз інноваційного потенціалу виробників молочної продукції» оцінено поточний фінансовий стан й визначено перспективи інноваційного розвитку підприємств – виробників молочної

продукції та запропоновано методичні підходи до формування стратегій їх інноваційного розвитку.

Встановлено пріоритети споживачів, які дають підстави стверджувати, що до основних стратегічних чинників інноваційного розвитку, що необхідні для конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, належать такі: інфраструктура щодо підвищення продуктивності і якості забезпечення сировиною; впровадження заходів щодо розширення продуктового портфеля підприємства; якість молочної продукції, дієтичного та дитячого харчування.

Показники діяльності підприємств з виробництва молочної продукції (за даними їх звітності) подано у табл. 1.

Таблиця 1

Середні значення показників діяльності молокопереробних підприємств
Тернопільської області протягом 2011–2014 рр.

Показники	ПрАТ «Тернопіль- ський молокозавод»	ПП «Альма- Віта»	ТзОВ «Бучацький сирзавод»	ПАТ «Борщівський сирзавод»	ПП «Чортків сир»	Середні значення за підприєм- ствами
Фондоозброєність, тис. грн. (вартість основних засобів на 1 працівника)	68,05	33,31	26,71	10,0	60,89	39,79
Обсяг випуску продукції, грн.:						
на 100 грн. операційних витрат	104,47	113,00	101,07	101,55	113,32	106,68
на середню кількість працівників протягом року	374,76	208,30	163,63	308,52	123,91	235,82
Прибуток (збиток), грн.:						
на 100 грн. вартості основних засобів	1230,70	21,74	-3,6	157,86	26,09	286,56
на 100 грн. операційних витрат	3,43	5,21	-0,55	4,96	5,33	3,68
на середню кількість працівників протягом року	12,31	8,56	-1,08	16,24	5,72	8,35
Рентабельність продукції, %	2,95	5,10	-0,56	6,07	5,42	3,80

На основі даних табл. 1 встановлено, що найкращими показниками ефективності діяльності в середньому упродовж 2011–2014 рр. характеризується діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що зумовлено відносно більшим обсягом випуску продукції та вартістю активів. Показник обсягу випуску

продукції на 100 грн. операційних витрат є відносно однаковим у підприємств ПП «Альма-Віта» та ПП «Чортків сир» (113 грн. та 113,32 грн. відповідно).

Аналіз прибутковості досліджуваних молокопереробних підприємств показав збитковість діяльності ТЗОВ «Буцацький сирзавод» у 2011 р. та 2013 р. та ПАТ «Борщівський сирзавод» у 2011 р., що мало негативний вплив на значення середніх показників. Загалом відслідковується позитивна тенденція до покращення показників ефективності діяльності досліджуваних молокопереробних підприємств упродовж 2011–2014 рр.

Досліджено, що, формуючи стратегію інноваційного розвитку, підприємство має оцінити стан та тенденції розвитку сфери його економічної діяльності. Потреба підприємств у відповідній інформації актуалізує доцільність проведення стратегічної діагностики змін, що відбулися у сфері протягом попередніх часових періодів. Для цього запропоновано аналізувати тенденції та закономірності, загрози та переваги від зростаючої взаємозалежності між усіма учасниками конкурентного середовища.

В ході дослідження встановлено, що в Україні потрібна не загальна абстрактна стратегія, а конкретні директивно-індикативні стратегічні заходи інноваційного розвитку з урахуванням ринкових можливостей та джерел фінансування. Для цього автором розроблено структуру стратегії, спрямованої на формування комплексу інноваційних процесів розвитку підприємства за визначених обмежень та наявних ресурсів, яка уможливило об'єктивно обрати саме той тип інноваційного розвитку, який забезпечить стале зростання діяльності підприємства та стійку тенденцію підвищення рівня базових техніко-економічних показників (рис 2.).

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

Рис. 2. Структура стратегії інноваційного розвитку діяльності підприємства

Доведено, що джерелами для формування ідей інноваційного розвитку є: результати аналізу тенденцій розвитку соціально-економічних процесів, які відбуваються у суспільстві під дією факторів НТП; рівень знань; діяльність конкурентів; потреби і запити споживачів (як існуючі, так і потенційні); компетенції фахівців структурних підрозділів маркетингу, виробничих, торгових і збутових підрозділів.

Головною умовою успішного впровадження інноваційної стратегії на підприємстві має бути проведення в короткий термін структурних і функціональних змін у системі управління, які сприятимуть розширенню можливостей реалізації конкурентоспроможної інноваційної продукції, послуг, задовольняючи якісно зростаючі потреби економіки країни та особистого споживання населення. Встановлено, що нарощування потенціалу підприємств України за рахунок інновацій потрібно також для того, щоб знайти свою частку на конкурентних ринках розвинених країн та розширювати на них свою присутність.

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

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств молокопереробної промисловості» окреслено заходи впровадження портфельного підходу до реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства; запропоновано модель управління впровадженням портфеля інноваційних проектів розвитку підприємства; удосконалено процес управління ресурсами портфеля проектів для зменшення витрат при впровадженні стратегії інноваційного розвитку підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано заходи підвищення ефективності управління ресурсами портфеля інноваційних проектів. Показано, що запровадження такого підходу базується на особливостях портфеля як сукупності взаємопов'язаних проектів, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

Здійснено оцінку результатів запропонованих заходів на основі обґрунтованих показників, яка підкреслює їх ефективність щодо реалізації стратегічного портфеля інноваційних проектів. Запропоновані заходи реалізації портфеля проектів уможливають досягнення ряду переваг: зменшення вартості впровадження інновацій; досягнення економічних факторів успіху на перспективу; підвищення якості робіт за рахунок мотивації, високої кваліфікації та поширення компетенції на усі проекти портфеля; удосконалення управління інноваціями за зменшення ризиків за рахунок використання портфеля проектів.

Стратегічний підхід до поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства з врахуванням ринкових можливостей підприємств молокопереробної галузі України відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Конвеєр дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку

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

Пропонована стратегія інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів задовольняє такі основні вимоги: включає компоненти плану проектних дій щодо оновлення засобів і перебудови підприємства та відповідає вимогам ринку (потребам і запитам споживачів); цілеспрямована на прибуток її розробнику, виробнику, продавцю, а також суспільству загалом.

Встановлено напрями управління інноваційними проектами розвитку підприємства щодо більш глибокого їх проникнення на ринок: використання багаторівневого маркетингу; стимулювання збуту; розширення (реформування)

збутової мережі; охоплення нових сегментів традиційного ринку; розширення меж ринку; реалізація нового товару; пропозиція на нових ринках нових товарів.

Своєчасність, результативність і ефективність управління інноваційними проектами портфеля забезпечують процеси управління бюджетом портфеля проектів. Взаємодію процесів у центрі управління інноваційного розвитку підприємства подано на рис. 3.

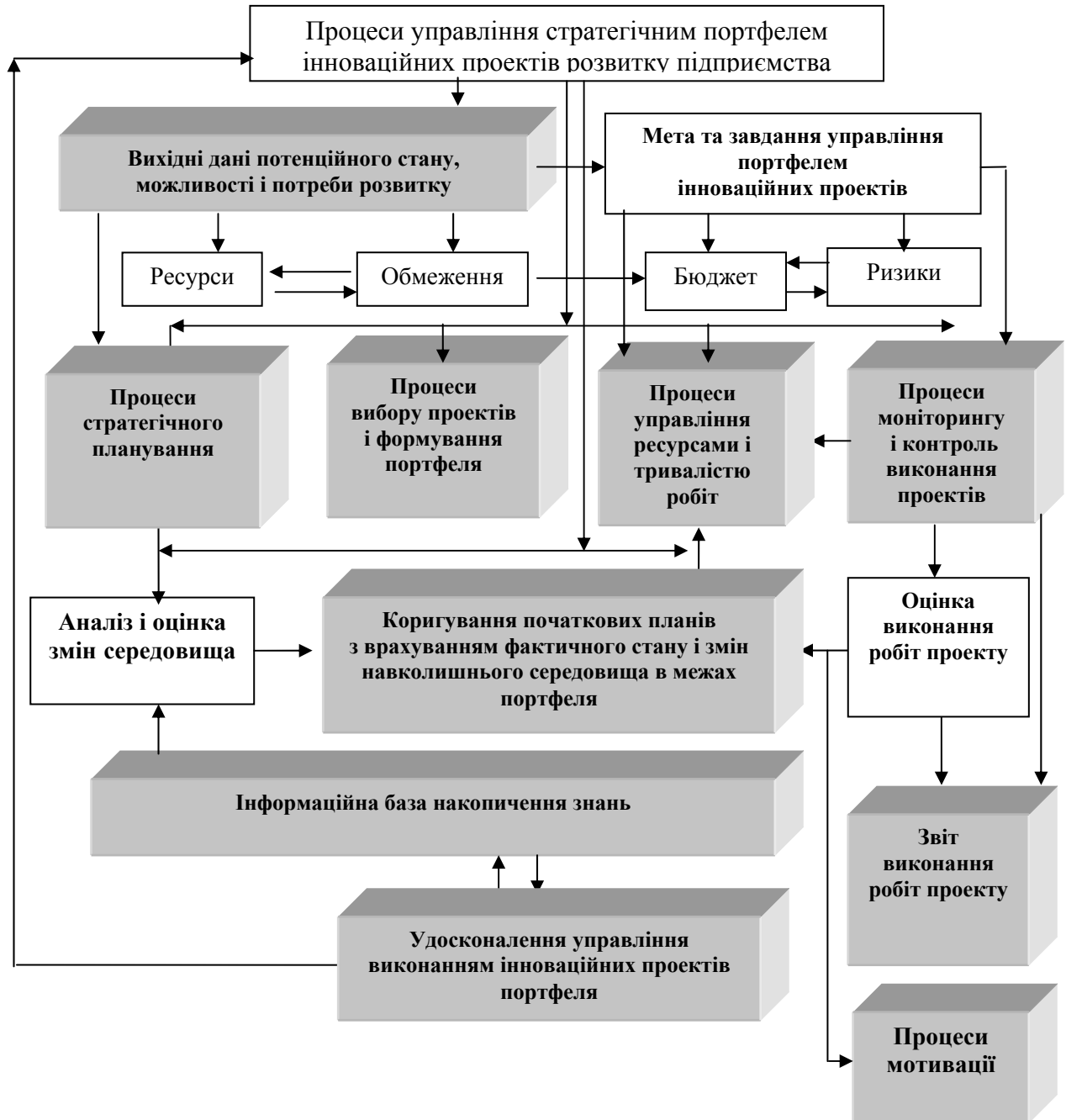


Рис. 3. Структура і взаємодія процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства

Перевагами пропонованого удосконалення є концентрація управління для розв'язання завдань відповідно до мети інноваційного розвитку. Концепцію

процесного управління запропоновано як вагому перевагу процесного підходу, оскільки керівництво очолює «власник процесів» управління розвитком підприємства. Оскільки реалізація стратегії буде здійснюватися на засадах портфеля проектів, то «власник процесів» і керівник портфеля проектів будуть однією особою, що гарантує відсутність конфлікту інтересів між діяльністю підприємства і проектами портфеля розвитку. Саме тому управління розвитком підприємства має бути гармонізованим щодо діяльності та розвитку.

Доведено, що критичними факторами успіху впровадження стратегії інноваційного розвитку можуть бути конфлікт інтересів персоналу підприємства через опір інноваційному розвитку. Цей опір є природним, оскільки реалізація проектів портфеля стрибкоподібно збільшує обсяг роботи, а також необхідність підвищення кваліфікації. Крім цього, виникає складність виконання робіт з конкретним вимірником результатів на відповідну дату, а також наявні внутрікорпоративні відносини. Вони проявляються в тому, що замість концентрації зусиль, спрямованих на виконання проекту, окремі керівники створюють прецеденти для демонстрації своєї значимості в позитивних результатах розвитку підприємства.

Встановлено, що розвиток ринкових можливостей передбачає також заходи щодо більш глибокого проникнення на ринок: використання багаторівневого маркетингу; стимулювання збуту; розширення (реформування) збутової мережі; охоплення нових сегментів традиційного ринку; розширення меж ринку; реалізація нового товару; пропозиція на нових ринках нових товарів. При цьому ефективність управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить. Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності і зусиллями, що витрачаються, насамперед визначається діловими якостями менеджерів, а також інноваціями в розвитку матеріально-технічної бази і технології.

Доведено, що ефективність удосконалення структури управління забезпечується циклом управління зі зворотним зв'язком. Цикл управління починається з моменту ініціації проекту, проходить через процеси планування, виконання і контролю проектних дій інноваційного розвитку. У процесі контролю визначають і оцінюють відповідність виконання етапу проекту плану і меті. Одержані позитивні результати оцінювання відображаються у базі знань. На основі бази знань виробляється коригуючий вплив на виконання проектних дій через контур зворотного зв'язку, чим завершується черговий цикл управління.

В підсумку рівень інноваційного розвитку виробництва визначається налаштованістю менеджменту підприємства, а також усіх працюючих щодо зменшення витрат та зростання доходу з подальшим інвестуванням у розвиток. Удосконалення моделі прогнозування майбутнього стану інноваційного середовища відбувається на основі нових підходів, які забезпечуються і реалізуються на практиці автоматизованими системами опрацювання даних.

При формуванні напрямів інноваційного розвитку підприємств ринкового типу необхідно орієнтуватися на цінності країн з розвинутою ринковою економікою, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора: людина є міра всього. На підставі цього обґрунтовано необхідність та доцільність введення в методичку оцінювання інноваційного потенціалу підприємства показників якості трудового життя як індикаторів розвиненості соціально-трудова відносин при забезпеченні інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств в умовах конкуренції. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. Забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства на ринку у довгостроковій перспективі залежить від рівня його інноваційного потенціалу, що вимагає розробки стратегії підприємства. Теоретико-методичним підґрунтям побудови стратегії інноваційного розвитку підприємства повинна бути теоретична складова інноваційного менеджменту і загальної стратегії суб'єкта господарювання та методика визначення товарно-ринкової комбінації, на яку підприємству потрібно орієнтувати свою інноваційну діяльність розвитку. Поєднання функцій стратегічного й інноваційного менеджменту дає змогу розробити ефективні напрями управління інноваційним розвитком за рахунок формування стратегії та проводити детально сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління.

2. Проведений аналіз і оцінка наявного стану та тенденції розвитку сфер економічної діяльності підприємств молокопереробної галузі дозволили виокремити показники діяльності підприємств, що формують ринковий простір галузі, напрями її розвитку та встановити пріоритети інноваційного розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності підприємств з виробництва молока і молочних продуктів, зокрема це: відсутність інфраструктури для підвищення продуктивності і якості забезпечення молоком-сировиною та обґрунтованих заходів щодо розширення продуктового портфеля підприємства шляхом удосконалення технології і глибокої переробки сировини; розвиток молочного скотарства на інноваційній основі шляхом реконструкції існуючих ферм, організації великого товарного виробництва, придбання тварин молочного напрямку з високою продуктивністю, зміцнення кормової бази, що забезпечить зростання заробітної плати, збільшення робочих місць; якість молочної продукції дієтичного і дитячого харчування; необхідність проведення стратегічного аналізу тенденцій та закономірностей, загроз і переваг між усіма учасниками інноваційного середовища.

Розроблені заходи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів упорядковані за напрямками інноваційного розвитку через комбінацію послідовних етапів. Стратегічні заходи

поєднують інновації в розвиток та в управління підприємством певного рівня залежно від горизонту планування, реалізація яких у комплексі дає можливість на основі конвеєра дискретних дій поетапно впроваджувати стратегічні заходи портфеля інноваційних проектів розвитку та забезпечити її ефективність при обмежених інвестиціях.

3. Основними напрямками щодо ефективного управління ресурсами портфеля інноваційних проектів розвитку суб'єктів господарювання молокопереробної галузі є: використання багаторівневого маркетингу; стимулювання збуту; розширення (реформування) збутової мережі; охоплення нових сегментів традиційного ринку; розширення меж ринку; реалізація нового товару; пропозиція на нових ринках нових товарів. Запропоновані напрями управління інноваційними проектами розвитку підприємства, які побудовані з урахуванням часових характеристик інноваційних проектів у складі стратегії інноваційного розвитку, дають змогу зменшити часові та ресурсні відхилення, зокрема оптимально використовувати ресурси стратегічного портфеля інноваційних проектів підприємства.

4. Для формування стратегічного портфеля інноваційних проектів підприємства необхідною умовою є застосування методичних засад управління з оптимальним використанням ресурсів, націленого на оптимізацію фінансової складової інноваційного процесу. У портфелі формують інноваційні проекти, що забезпечують реалізацію стратегії, кількісне зростання з підвищенням якісних показників економічного розвитку та збільшення обсягів виробництва, яке передбачає підвищення його ефективності. Саме портфель проектів дозволяє при зменшенні витрат ресурсів збільшувати обсяги та ефективність, підвищувати якість і зменшувати ризики.

5. В основу розроблених відповідно до оцінки результатів діяльності молокопереробних підприємств моделей і методів активізації інноваційної виробничої діяльності покладено модернізацію потенціалу підприємств, оновлення традиційного асортименту продукції, впровадження сучасних логістичних і маркетингових схем заготівлі сировини та реалізацію готової продукції, що дозволяє посилити процес задоволення потреб споживачів і підвищити якість життя. Запропонований комплекс моделей управління портфелем інноваційних проектів розвитку підприємства на стадії впровадження дає можливість виділити інноваційну компоненту підвищення результативності за рахунок організації управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій.

6. Розроблена стратегія розвитку підприємства залежно від горизонту планування базується на обґрунтованому теоретико-методичному підході через комбінацію послідовних етапів інноваційного розвитку. Застосування даної стратегії створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації конвеєра дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів на засадах нових рішень запропонованої матричної моделі «стратегічний підхід поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства». Це дає можливість враховувати ринкові можливості відповідно до вітчизняних умов для ефективного трансферу технологій та функцій

менеджменту інновацій, які орієнтовані на ринок з різним цільовим сегментом споживачів та суть яких полягає в інноваційному управлінні, що сприятиме зменшенню собівартості продукції, підвищенню ціни її реалізації та поліпшенню якості молочної сировини.

7. Необхідним є управління ресурсами стратегічного портфеля інноваційних проектів з урахуванням усіх процесів і підсистем, що забезпечують його реалізацію. До основних кроків процесу управління щодо ефективного використання ресурсів портфеля проектів слід віднести: складання планів проектних дій; планування трудомісткості виконання робіт для усіх проектів портфеля, приймаючи їх як незалежні; оцінювання можливості раціонального використання певних видів ресурсів, зокрема унікальних для виконання проектних робіт портфеля; використання ресурсів одного виду послідовно відповідно до виконання робіт проектів портфеля; врахування умов виконання проектних робіт і відповідних обмежень щодо забезпечення потреби в ресурсах; коригування плану дій та обсягів ресурсів з урахуванням обмежень; здійснення оптимізації календарного графіка портфеля проектів за відомими методами на основі визначених обмежень; побудова уточненого календарного плану; зменшення часових та ресурсних відхилень за запропонованими інноваційними проектами.

8. При формуванні інноваційного розвитку підприємств ринкового типу необхідно орієнтуватися на цінності країн розвинутої економіки, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора. Формування в Україні на цій основі системи соціально-трудових відносин, адекватних соціально орієнтованій ринковій економіці, має передбачати забезпечення гуманізації та інтелектуалізації праці; стабільність і ефективність зайнятості; захист національного ринку праці; гідну працю; належний соціальний захист і соціальне забезпечення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Тисько М. М. Особливості інноваційного розвитку малих підприємницьких структур та шляхи його активізації / М. М. Тисько, І. Ю. Крамар / Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності : кол. моногр. / П. С. Харів, Р. С. Чорний, М. М. Тисько [та ін. ; за ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. – Нововолинськ : Бізнес Інтернет Центр, 2015. – 388 с. – С. 323–348 (1,36 д. а., з яких 0,68 д. а. належать особисто автору) [Внесок автора: проаналізовано напрями управління інноваційним розвитком малих підприємницьких структур].

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

2. Кошлата М. М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя / М. М. Кошлата // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14, № 3. – С. 72–76 (0,30 д. а.).

3. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств / М. М. Кошлата // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, ч. 2 – С. 210–212. – (Серія : Економічні науки) (0,40 д. а.).

4. Кошлата М. М. Формування моделі управління інноваційним розвитком підприємства / М. М. Кошлата // Вісник Прикарпатського університету ім. Василя Стефаника. – 2014. – Вип. 10. – С. 112–116. – (Серія : Економіка) (0,39 д. а.).

5. Кошлата М. М. Обґрунтування стратегічної позиції щодо інноваційного розвитку / М. М. Кошлата // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 16, №1. – С. 69–74 (0,43 д. а.).

6. Тисько М. М. Впровадження стратегії інноваційного розвитку організацій на основі портфеля проектів / М. М. Тисько // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2014. – № 10 (287). – С. 99–104. – (Серія : Економічні науки) (0,50 д. а.).

7. Тисько М. М. Стратегічна модель інноваційного розвитку бізнесу [Електронний ресурс] / М. М. Тисько // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 9. С. 430–432. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1736-tisko-m-m-strategichna-model-innovatsijnogo-rozvitku-biznesu> (0,30 д. а.).

8. Тисько М. М. Моделювання процесу управління коштами щодо інноваційного розвитку підприємства / М. М. Тисько // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 8. С. 73–76 (0,56 д. а.).

в тому числі публікації в наукових зарубіжних виданнях

9. Тисько М. М. Методичний підхід до розробки та прийняття рішень щодо інноваційного розвитку підприємства / М. М. Тисько // Wshodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal) (Warsawa, Poland). – 2015. – № 4 (4). – Р. 68–71 (0,44 д. а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємств / М. М. Тисько // Модель країн Вишеградської четвірки в інтеграції молоді в єдиний науково-культурний простір : зб. тез доп. Міжнар. наук. форуму (Луцьк, 22–23 трав. 2014 р.). – Луцьк : ВІЕМ, 2014. – С. 131–134 (0,10 д. а.).

11. Тисько М. М. Фактори та проблеми підвищення інноваційної діяльності підприємства / М. М. Тисько // Розвиток нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 19–20 лют. 2016 р.). – Львів : ЛЕФ, 2016. – Ч. 2. – С. 35–37 (0,2 д. а.).

12. Тисько М. М. Оцінка наявного потенціалу підприємств з виробництва молочної продукції шляхом інноваційного розвитку / Т. О. Артемчук, М. М. Тисько // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 берез. 2016 р.). – Х. : НТМТ, 2016. – С. 160–161 (0,12 д. а., з яких 0,06 д. а. належить особисто автору)

[Внесок автора: обґрунтовано шляхи інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції].

13. Тисько М. М. Теоретико-методологічні підходи щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості / М. М. Тисько // Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 8–9 квіт. 2016 р.). – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2016. – Ч. 2. – С. 127–129 (0,20 д. а.).

14. Тисько М. М. Девелопментизаційна роль бенчмаркінгу на підприємствах харчової промисловості / М. М. Тисько // Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : зб. тез та доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих учен. (Тернопіль, 12–13 трав. 2016 р.). – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 223–225 (0,17 д. а.).

АНОТАЦІЯ

Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет, Міністерство освіти і науки України – Тернопіль, 2016.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню теоретико-концептуальних засад управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Розроблено стратегію розвитку підприємств, що дала можливість поетапно впроваджувати стратегічні заходи портфеля інноваційних проектів на основі конвеєра дискретних дій. Удосконалено методичний підхід до формування структури інноваційної стратегії підприємства.

Розвинуто систему заходів стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів. Визначено основні завдання побудови структури інноваційної стратегії та проведено діагностику стану та перспектив інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. Запропоновано методичні підходи до аналізу й оцінки стратегії та заходи впровадження портфельного підходу для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: інновація, управління, інноваційний розвиток підприємства, інноваційна стратегія, портфель проектів, молокопереробні підприємства.

АННОТАЦИЯ

Тисько М. М. Управление инновационным развитием предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет, Министерство образования и науки Украины. – Тернополь, 2016.

Диссертация посвящена комплексному исследованию теоретико-концептуальных основ управления инновационным развитием предприятия в современных условиях хозяйствования.

Определено, что для формирования стратегии инновационного развития используют различные методы и модели, опирающиеся на теорию и практику положительных результатов внедрения стратегических мер для решения подобных проблемных задач. Предложен методический подход к формированию структуры инновационной стратегии предприятия и исследовано, что теоретико-методической основой построения стратегии инновационного развития предприятия должна быть теоретическая составляющая инновационного менеджмента и общей стратегии предприятия.

Разработаны мероприятия стратегического планирования инновационного развития предприятий на основе портфеля инновационных проектов, которые упорядочены по направлениям инновационного развития при помощи комбинации последовательных этапов. Выполнена оценка результатов предложенных мероприятий на основе обоснованных показателей, которая подтверждает их эффективность по реализации стратегического портфеля инновационных проектов.

В работе предложены модели управления портфелем инновационных проектов развития предприятия на стадии внедрения. Это позволит улучшить потенциал предприятий, обновить традиционный ассортимент продукции, внедрить современные логистические и маркетинговые схемы заготовки сырья и реализации готовой продукции. Усовершенствовано модели прогнозирования будущего состояния инновационной среды на основе новых подходов, которые обеспечиваются и реализуются на практике автоматизированными системами обработки данных.

Усовершенствовано управление ресурсами стратегического портфеля инновационных проектов с конкретизацией всех процессов и систем. Предложено в стратегических мероприятиях сочетать инновации в развитие и в управление предприятием определенного уровня в зависимости от горизонта планирования, реализация которых в комплексе дает возможность на основе конвейера дискретных действий поэтапно внедрять стратегические меры портфеля инновационных проектов развития и обеспечить их эффективность при ограниченных инвестициях.

Предложены направления управления инновационными проектами развития предприятия, которые построены с учетом временных характеристик инновационных проектов в составе стратегии инновационного развития. Эти направления позволяют уменьшить временные и ресурсные отклонения и обеспечивают достижение таких преимуществ: уменьшение стоимости внедрения инноваций, достижения экономических факторов успеха на перспективу; повышение качества работ за счет мотивации высокой квалификации и распространение компетенции на все проекты портфеля; совершенствование управления инновациями в результате уменьшения рисков за счет портфеля проектов.

В работе разработана стратегия развития предприятий, в основу которой заложен обоснованный теоретико-методический подход с помощью комбинации последовательных этапов инновационного развития. Это позволит поэтапно внедрять стратегические меры портфеля инновационных проектов развития на основе конвейера дискретных действий и обеспечит их эффективность при ограниченных инвестициях.

Исследованы факторы формирования стратегий инновационного развития предприятий. На этой основе установлено, что молокоперерабатывающие предприятия имеют значительные перспективы и потенциал развития. Даны характеристики внешней среды функционирования молокоперерабатывающих предприятий в контексте возможностей формирования и реализации ими стратегий инновационного развития. Определены тенденции к наращиванию объемов производства, инвестиций, росту качества продукции. Доказано, что успех формирования и реализации стратегии инновационного развития зависит от правильности понимания руководством принципов ее реализации и видения путей решения основных проблем. Исследовано, что при формировании инновационного развития предприятия рыночного типа необходимо ориентироваться на ценности стран развитой экономики, которые заключаются в признании значительной роли человеческого фактора.

Ключевые слова: инновация, управления, инновационное развитие предприятия, инновационная стратегия, портфель проектов, молокоперерабатывающие предприятия.

ANNOTATION

Tysko M. M. Management of the enterprise's innovation development. – Manuscript.

The thesis is devoted to the complex research of theoretical and conceptual basis of the enterprise's innovative development in the modern business environment. The strategy of the enterprise's development is worked out, that gave an opportunity stage-by-stage to inculcate the strategic measures of brief-case in the innovative projects on the basis of conveyer of discrete actions. The methodical approach is improved to forming the structure of enterprise's innovative strategy.

It is developed the system of measures of the strategic planning of the enterprise's innovative development on the basis of innovative projects brief-case. The basic tasks of structure construction in the innovative strategy are certain. The diagnostics of the state and prospects of innovative development in dairy plants is conducted in relation to the production of dairy products. Methodical approaches of analysis and estimation of strategy and measures of brief-case introduction approach are offered in order to realize the strategy of enterprise's innovative development.

Keywords: innovation, management, innovative development of enterprise, innovation strategy, brief-case of projects, dairy plants.