

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ТИСЬКО МАР'ЯНА МИХАЙЛІВНА

УДК 001.895:658

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук



Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор, проректор
з науково-педагогічної роботи
Брич Василь Ярославович

Тернопіль – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	10
1.1. Теоретичні засади формування стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.....	10
1.2. Концептуальний підхід до побудови стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємств	25
1.3. Задачі управління впровадженням стратегії інноваційного розвитку організацій на засадах портфеля проектів	34
Висновки до 1 розділу	44
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА І АНАЛІЗ ПОТРЕБ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	46
2.1 Виокремлення складових та аналіз стану підприємств з виробництва молочної продукції.....	46
2.2. Оцінка наявного потенціалу підприємств з виробництва молочної продукції.....	64
2.3. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції.....	83
Висновки до 2 розділу.....	94
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	96
3.1. Розроблення плану заходів впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств молокопереробної промисловості.....	96
3.2. Моделі управління впровадженням портфеля інноваційного проекту розвитку підприємства.....	112
3.3. Удосконалення управління ресурсами портфеля проектів для зменшення витрат при впровадженні стратегії інноваційного розвитку	127
Висновки до 3 розділу	156
ВИСНОВКИ	157
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	161
ДОДАТКИ	176

ВСТУП

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

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

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

З особливою гостротою постає проблема управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств, які потребують застосування інноваційних стратегій розвитку, що є визначним фактором у спроможності виходу країни з 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 складають 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, наукові монографії, публікації вітчизняних та закордонних науковців присвячені управлінню інноваційним розвитком підприємств, сайти інформаційно-комунікаційної мережі інтернет, фактичні дані звітності молокопереробних підприємств, а також дані, отримані автором у результаті власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає розробленні теоретичних положень і наданні практичних рекомендацій з удосконалення управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств. Найбільш значними науковими результатами дисертаційного дослідження 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 уможливіє 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 напрямки 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».

Розробленні 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 дисертаційного дослідження 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); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика» (Харків, 24-25 березня 2016); Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни» (Запоріжжя, 8-9 квітня 2016); «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (Тернопіль, 12-13 травня 2016).

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 5,47 друк.арк., особисто автору належить 4,73 друк.арк..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

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

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

- зміст розвитку в цілому пов'язаний як із якісними, так і з кількісними змінами;
- зміни, що відбуваються внаслідок розвитку в підрозділах підприємства або підприємства в цілому зумовлені дією основних законів діалектики.

Отже, необхідність розвитку організацій є природнім процесом. Комплекс заходів розвитку підприємств щодо забезпечення сталих темпів його зростання та конкурентоздатності в перспективі здійснюють шляхом розроблення стратегії.

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

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

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

Таблиця 1.1.

Класифікація підходів до трактування загальної стратегії різними науковцями

Автор	Ознаки визначення	Трактування
І.Ансофф	Стратегічного управління за діяльністю	що пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог[1].
Шендел Д., Хофер С.В.	Стратегічного управління як процесу	встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням, завдяки розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам[8].
А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд	Стратегічного управління як безперервного процесу	розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій[116]
Фріман Х.	За типом стратегії підприємства:	шість типів: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою» [8].
Богданов А.І		чотири типи: гостра наступальна, помірно наступальна, захисна та ліцензійна (поглинаюча) [13].
Фішман Б.Є		чотири типи: самостійне виробництво інновацій, «швидкий другий», «відставання з мінімальними витратами», «заповнення пробілів» [52].
Санто Б.	За рівнями управління в межах інституціональних інноваційних стратегій	виокремлює пасивну, наступальну та стагнаційну [107].
Василенко О.	Поділ стратегій відносно до умов зовнішнього і внутрішнього становища підприємства	наступальну, оборону, авангардну, імітаційну [17].
Фатхутдінов Р.А.		на силову, нішову , стратегію пристосування та піонерську, пропонуючи для кожної з них ті види інновацій, які за спрямуванням і кардинальністю найбільш доцільно впроваджувати підприємствам, що обрали вище перелічені стратегії [124]
Віссема Х.	Стиль управління, методи комунікації	Визначення стратегічного управління як стилю управління і методів комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії [18]

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

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

Стратегічним завданням процесу управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів.

На підставі цього формують внутрішню стратегію інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої стратегії нововведень відповідно до потреб зовнішнього середовища є базисом зовнішньої стратегії інноваційного розвитку.

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

У дослідженнях багатьох вітчизняних науковців, а саме: Л. Антонюк, І.Бланка, А.Гальчинського, О. Лапко, І. Фатхутдінова, Д. Черваньова, [8-26; 72, 132,135], термін «інноваційний розвиток» використовують, коли йдеться про відповідний тип розвитку на макрорівні і проводяться дослідження щодо

механізму реалізації науково-технічного прогресу в процесі економічного розвитку країни, регіону, формування економіки знань.

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

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

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

Поряд з тим у наукових дослідженнях [31,42-44, 50, 58, 66,70, 78, 96] учені зазначають, що питання, пов'язані з інноваційним розвитком аналізуються неглибоко, та вказують на необхідність узагальнення, систематизації та поглиблення досліджень щодо розроблення практичних заходів переходу на модель інноваційного розвитку національної економіки [111,140] та формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком на підприємстві [5-9, 19. 26, 28. 56]. Отже, важливим є дослідження принципів формування та

визначення місця стратегії інноваційного розвитку в структурі загальної стратегії підприємства.

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

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

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

Класифікацію різноманіття стратегії інноваційного розвитку, які відображають багатогранність проявів бізнесу щодо виявлення запитів споживача і задоволення потреб, нові відповіді на старий запит та інноваційного перетворення подано в таблиці 1.2.

Кожен з підходів до стратегії інноваційного розвитку, поданий в класифікації, володіє низкою виокремлених характеристик та чинників, які демонструють суб'єктивне бачення авторів, проте це дає змогу сформулювати концептуальні засади визначення основних рис стратегії, що дає змогу розробити множину альтернативних варіантів інноваційних заходів розвитку підприємства. При цьому відзначають про наявність відмінності поведінки підприємства з

позиції активної чи пасивної інноваційної стратегії, проте чисто з теоретичної точки зору, а інноваційний розвиток розглядають як кінцевий.

Таблиця 1.2.

Класифікація підходів до трактування стратегій інноваційного розвитку

Автор	Класифікаційні ознаки	Трактування
1	2	3
Дж.Б. Куїнн	Стратегія змін»	Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі основні ланцюги, найбільш істотні елементи обмежувальної політики та послідовність основних дій; ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямів; стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками. В складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних підтримуючих стратегій[8].
Г. Мінцберг	« П'ять П стратегії»	П'ять П стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдиним вірним, ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти [44].
С. Д. Ентоні, М.Ейрінг та Л. Гібсон	«План інноваційної гри»	Запорука успіху – підривні інновації, щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалимими [8].
Лапко О. О.	Інноваційні стратегії містять наступні чинники:	-активність наукових досліджень, вид інновацій, ставлення до конкуренції, -зростання (темпи росту та частка ринку), широта ринку та асортименту, -інтеграція-логістика-кооперація, техніка-технологія[72].
Фаей Л., Рендел Р.	Стратегії інноваційного розвитку:	виявлення і задоволення прихованих потреб, нові відповіді на старий запит; повного перетворення [71].
Чубай В. М.	Чинники стратегічного впливу на формування інноваційних стратегій на підприємстві:	способи задоволення потреб покупців, спрямованість здійснення інновацій, географічне спрямування діяльності підприємства, орієнтування підприємства на покупців на ринку, бажана ринкова позиція підприємства, співвідношення конкурентоспроможності продукції і стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться, спосіб використання певних новацій підприємством, співвідношення рівня привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності підприємства на ньому, співвідношення обсягів зростання, стабільності та скорочення в усіх видах діяльності підприємства[133].
Гриньов А.	Стратегії інноваційного розвитку за груповими ознаками:	термін реалізації, стадія життєвого циклу підприємства, напрямок розвитку підприємства, стан підприємства в конкурентній боротьбі, цілі діяльності підприємства, галузева орієнтація [31].

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Аньшин В. М.	Виділяє дві групи чинників стратегії проведення НДДКР, пов'язані з проведенням підприємством розробок і досліджень:	ліцензійна стратегія, паралельної розробки, дослідницького лідерства, випереджальної наукомісткості, слідування життєвому циклу та стратегії оновлення виробництва, виводу продуктів на ринки, використання технологічних переваг (стратегія продуктового ряду, ретро нововведень, збереження технологічних позицій, продуктової імітації, процесної імітації, стадійного подолання, технологічної зв'язаності, технологічного трансферту, слідування за ринком, вертикального запозичення, радикального випередження, очікування лідера) [9].
Шершньова З., Оборська С.	Стратегії НДДКР класифікують за відношенням до об'єкта інновацій,	виділяючи наступні типи стратегій: продукт-товар, технології, техніка, система управління, загальні конкурентні стратегії [108].
Д. Логан і Х. Фішер-Рай	«Мікростратегії»	Мікростратегії складають певну систему важливих планів. Замість того, щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розбивати їх на мікростратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення мети [152].
Г. Хемел, К. Прахалад	«Конкуренція за майбутнє»	Галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок створення компетенцій [146].
Кім Чан	«Стратегія блакитного океану»	Суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які спустими, і бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску [151].

Аналіз поданої класифікації дозволяє констатувати, що виокремленні різними авторами стратегії по своїй суті у більшості випадків мають загальний зміст, а теоретичні підходи в поданій класифікації не мають практичної значимості, зокрема: «стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками», «виявлення і задоволення прихованих потреб», отже, їх не можливо використати при формуванні стратегії розвитку підприємств.

Отже, пропоновані теоретичні рекомендації та окремі заходи стратегічного інноваційного розвитку підприємств недостатньо опрацьовані для практичного

використання, адже для побудови стратегії потрібні методичні рекомендації щодо встановлення формальних вимог виконання аналізу наявного потенціалу та ринкового середовища, а також моделі та методи формування альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства відповідно до наперед встановлених цілей.

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

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

На практиці підприємство рідко дотримується незмінно однієї і тієї самої стратегії, як і стратегії в «чистому вигляді», використовуючи чисельні модифікації варіантів розвитку, комбінацію інноваційних заходів, які будуть найбільш ефективні у випадках закріплення позицій на ринку та переходу з захисної до інноваційної стратегії наступального типу.

На сьогодні для України важливим є не тільки теоретичні напрацювання щодо шляхів розв'язання завдань інноваційного розвитку діяльності суб'єктів господарювання, але й реалізації інноваційної моделі розвитку в практику інноваційного розвитку з метою підвищення ефективності. Для формування стратегії інноваційного розвитку використовують різноманітні моделі і методи

реалізації потенціалу підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, що пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [38, 56, 96].

Авторське трактування управління інноваційним розвитком діяльності суб'єктів господарювання – розроблення і впровадження стратегії, що базується на узгодженні з напрямками та темпами розвитку соціально-економічного оточення ринкового суб'єкта і значною мірою визначається законодавчо і напрямками та темпами розвитку економіки України. У роботі під інноваційним розвитком буде розглядатися використання новацій підприємством відповідно до задоволення потреб і зростаючих вимог ринку та необхідного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ньому, шляхом гармонізації обсягів зростання, стабільності та скорочення окремих видів діяльності підприємства.

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

Орієнтуючись на «Європейський вибір» Президента України, Верховній Раді було направлено послання про «Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України» та «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015)», в якій визначено, що розвиток економіки України має відбуватися на основі структурно-інноваційної економічної моделі [27].

Однак, незважаючи на широко розроблену законодавчу базу, у праці [67]. відзначено відсутність в Україні скоординованого розподілу сфер управління

інноваційним процесом між Міністерством освіти і науки, Міністерством промислової політики і [26] технологічну відсталість України від більшості інших країн за показниками економічного розвитку (глобальний індекс інновацій в Україні за 2014 р. – «36», який визначає її 63 рейтинг з 143 країн) (Додаток А).

Іншим важливим завданням інноваційної політики є визначення тих секторів економіки і виробництва, які мають пом'якшити критичну залежність України від імпорту, надмірні масштаби якого обумовлюють вимивання сьогодні з економіки країни величезних коштів в інтересах інвестування країн-імпортерів своєї продукції в Україну, унеможливають створення нових робочих місць в Україні, необхідних для забезпечення повної зайнятості робочої сили, та сприяння інноваційному розвитку цих секторів. До таких секторів і виробництв відносяться агропромисловий комплекс забезпечення населення продуктами харчування, зокрема молочними продуктами.

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

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

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

Актуальність інноваційного розвитку підприємств з орієнтацією на ринкові можливості за умов посилення європейського вектора розвитку України є незаперечною. Проте питання досягнення результативності та ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання за умов інтеграції в Європейський ринок залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування щодо його впровадження в практику. Отже, обрання Україною інноваційної моделі розвитку вимагає вирішення ряду завдань, зокрема, потрібна зміна пріоритетів розвитку національної економіки України в інноваційному напрямку як складової загальносвітового науково-технічного прогресу невідривно від світової практики інноваційної політики розвитку. Обраний Україною шлях інтеграції до Євросоюзу вимагає максимального наближення національної економіки до систем країн ЄС, які окреслили свої стратегічні цілі розвитку, взявши за основу інноваційну модель розвитку як головний вектор формування єдиної європейської економічної системи.

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

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

Систематизовані засади організації інноваційної та підприємницької діяльності та інноваційного розвитку подано в «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки». У стратегії зазначено, що в Україні в міжнародному вимірі ефективності функціонування національної інноваційної

системи є недостатніми для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу в найближчій перспективі українських громадян, через економічне зростання на європейські стандарти життя українських громадян.

Найголовнішою проблемою є надмірне використання власних мінеральних ресурсів, особливо надмірне експортування сировини і продукції з неї з низьким рівнем доданої вартості викликають для України не тільки негативні економічні наслідки, а й екологічні, зокрема забруднюється навколишнє середовище, посилюється деградація земель, при цьому на внутрішньому ринку відбувається виштовхування вітчизняної продукції імпортною внаслідок її більш високої конкурентоспроможності, досягнутої за рахунок використання більш передових, ніж в Україні, інноваційних технологій.

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

На момент завершення Стратегії в 2020 році, стане вірогідним варіант сценарію «Україна – лідер в групі країн «помірні інноватори », а його реалізація дозволить Україні досягти інтегральних показників інноваційного розвитку, які сьогодні характерні для Норвегії, Чехії, Італії, Іспанії та інших країн. Завдяки зростанню внеску інноваційного фактору в економічне зростання в 1,5 рази, яке відбудеться внаслідок реалізації положень Стратегії, відповідно підвищаться і темпи зростання ВВП.

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

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

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

Першим пріоритетом є "розумне" зростання. Європейська економіка повинна розвиватись на знаннях та інноваціях.

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

Третій пріоритет – "всебічне зростання". Це означає підтримку економіки з високим рівнем зайнятості, який гарантує соціальну та територіальну

злагоджени́сть. Саме акцентування уваги на вищезазначених пріоритетах, на нашу думку, дасть змогу до 2020 р. забезпечити досягнення окреслених нижче цілей, а саме [7]:

- рівень зайнятості населення у віці 20–64 років має становити 75 %;
- рівень інвестицій у наукові дослідження і розробки потрібно збільшити до 3 % від ВВП ЄС;
- зміни у сфері клімату й енергетики можна визначити критеріями «20/20/20» (у тому числі скорочення викидів вуглекислого газу на 30 %, якщо складуться сприятливі для цього умови);
- кількість учнів, які залишили навчання у школах, не повинна перевищувати 10 %, а щонайменше 40 % молодого покоління має здобувати вищу освіту;
- кількість людей, які досягають межі бідності, має бути скорочено на 20 мільйонів.

Більш детальна оцінка пріоритетів і цілей доводить їх взаємозумовленість. Таким чином, розвиток економіки, що базується на стратегічних інноваційних рішеннях, сприятиме поліпшенню ефективності використання ресурсів, а це спричинить підвищення конкурентоспроможності та захист оточення.

Крім того, збільшення рівня зайнятості супроводжуватиме зменшення масштабів бідності та покращення якості життя людей.

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

– по-перше, наукове обґрунтування й оптимальність планових рішень на основі врахування законів і тенденції економіко-інноваційного розвитку та конкретних, специфічних умов підприємства; забезпечення гармонії, координованості науково-технічного, виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку організації, який реалізується у складі цільових параметрів планування інноваційної економіки;

– по-друге, стратегія інноваційного розвитку спрямована на радикальні зміни в майбутньому, отже, повинна бути наступальною;

– по-третє, ціль інноваційної стратегії впливає із мети загальної стратегії підприємства і одночасно впливає на її зміст і сприяє її досягненню, яка може бути виражена в наступних положеннях: ефективне освоєння нових товарів, послуг, забезпечення високих темпів економічного зростання, передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації, підвищення конкурентоспроможності;

по-четверте, формування стратегії також залежить від суб'єктивних факторів, зокрема, ставлення керівництва щодо використання інновацій розвитку.

При цьому результативний успіх зростання потенціалу розвитку суб'єктів господарювання пропорційно залежить від результативності їх інноваційної діяльності.

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

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

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

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

1.2. Концептуальний підхід до побудови стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємств

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

Вивчення наукових джерел дало можливість встановити, що значний внесок у дослідження інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, належить Й. Шумпетеру, який вважав, що інновація є головним джерелом або рушієм стійкого розвитку. Проте в наукових розробках квантифікація спільності поняття «інноваційний розвиток» не спостерігається, а рушійні важелі визначено дещо різнопланово і надто узагальнено:

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

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

науковців відсутня єдина думка щодо визначення поняття «інновації», яке найчастіше розуміють як :

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

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

В українському законодавстві інноваціями називають новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [105].

Спираючись на подані вище трактування змісту поняття «інновація» констатуємо, що інновації – це інструмент для створення нових стратегічних можливостей для підприємства в ринковій економіці.

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

Таке становище зумовлено як браком коштів, так і відсутністю в останні роки дієвої державної системи стимулювання інноваційної діяльності, початки якої були поступово скасовані щорічними в останні 5 років поправками до відповідних бюджетних та інших законів. Проте низький рівень наукоємності вітчизняного виробництва визначається не тільки дефіцитом грошей або браком стимулів і пільг. Фундаментальне значення має структура економіки. В українській

економіці домінують низькотехнологічні галузі виробництва, які природно відносяться до малонаукоємних галузей: добувна і паливна – 0,8–1%; харчова, легка промисловість, агропромисловість – 1,2% [111].

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

За ЄІТ Україна знаходиться в останній за рівнем інновативності четвертій групі – «країни, що рухаються навздогін» зі значенням індексу 0,23. Цю групу складають: Угорщина – 0,24, Росія – 0,23, Україна – 0,23, Латвія – 0,22, Польща – 0,21, Хорватія, Греція – 0,20, Болгарія – 0,19, Румунія – 0,16, а у порівнянні з іншими країнами ЄС відставання України становить: від «країн-лідерів» – у три рази (Швеція – 0,68), від «країн-послідовників» – два рази (Великобританія – 0,48), від країн «помірні інноватори» – 1,6 рази (Норвегія – 0,35), отже ранжування країн на основі цього комплексного індикатора інноваційного розвитку має цінність в тому плані, що цей показник визначає, наскільки економічне зростання країни базується на інноваціях [152].

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

Для цілеспрямування напряму формування стратегії розвитку діяльності які відкривають нові можливості на ринку є потреба встановлення інноваційної концепції ведення бізнесу. Для кожного виду бізнесу концепція формування інноваційного розвитку буде відрізнятися і відповідно мати значні відмінності для аграрного бізнесу, зокрема виробництва молока і молокопродуктів. Бажаючи використати інноваційну концепцію для революційних змін, необхідно

впроваджувати систему заходів, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Для оцінки і вибору прийняттого варіанту інноваційного розвитку потрібно адекватні методи стратегічного аналізу. Для ухвалення стратегічних інноваційних рішень, використання моделей користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів. При цьому використання моделювання інноваційного розвитку підприємств уможливорює уточнення обґрунтування і вироблення концепції стратегії інноваційного розвитку.

Значення моделей підприємств у контексті інноваційності досліджував Г. Хамел. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів економіки, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджені нові технології. Г. Хамел запропонував структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами (рис. 1.1.) :

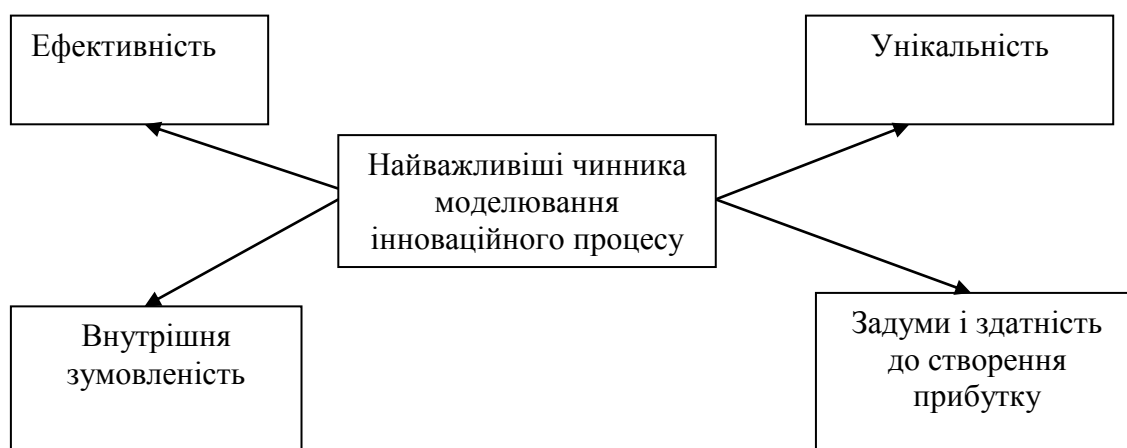


Рис. 1.1. Структура моделі із чотирма найважливішими чинниками [140].

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

Система пов'язаних заходів використання інновацій у стратегії підприємства на засадах відомої інноваційної концепції бізнесу (business concept innovation) схематично подана на рис. 1.2.

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

Рис. 1.2. Елементи системи стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу.

Джерело: [побудовано автором]

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

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

При цьому цінність виступає мірою досягнення цілі стратегії інновацій.

Підставою впровадження стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу: побудови моделі, а, отже, вибору її елементів, а також функціональних зв'язків, є інноваційні процеси створення

потенційно більшого рівня прибутку. Чотири чинники, які визначають потенціальний рівень прибутку [6]:

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

На думку автора, поєднання цих чинників в інноваційну організацію, на основі ринково орієнтованих процесів та з відповідними інноваційними заходами менеджменту є істотними і визначальними щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку. Головною метою інноваційного суб'єкта ринкового середовища є поєднання інтересів інвесторів та споживачів на основі створення багатства і задоволення нових потреб споживачів, які в цілому формують цінність. У досягненні результативності і ефективності функціонування суб'єкта ринкового середовища вирішальними є інноваційні зв'язки.

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

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

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

При цьому радикальні моделі інновації створюють нові сектори економіки. Створюють їх як підприємства нової економіки, так і інші сектори, що

застосовують, наприклад, біотехнології чи нанотехнології. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усєї економіки, посилюючи в ній роль і частку підприємств, які опираються на знання.

Таблиця 1.3

Сфери впливу інновацій залежно від їх виду

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

Джерело: побудовано автором

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

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

інновації – це такі зміни в існуючій моделі, які виражаються створенням конкурентної переваги. Вона може стосуватися, наприклад, якості продуктів, мережі дистрибуції, досліджень і розвитку, контактів з клієнтами або процесів виробництва. Впровадження переломних інновацій – це друга дорога «руху вперед». Вона полягає у такому новаторському формуванні ланцюга вартості, щоб виникла інновація, яка започатковує на ринку хвилю творчої деструкції, що призводить до створення зовсім нової моделі бізнесу. Ланцюг вартості, якщо продовжити думку К. Облуя, [68] – це правила, які пов'язують засоби, людей і витрати. Різні правила становлять підставу формування різних ланцюгів вартості. Кожен з них вимагає і генерує інші ключові компетенції, уможливорює інший тип переваги, проте має і недоліки.

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

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

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

- реконструкція границь ринку означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи ризик пошуків;
- концентрація при побудові стратегії на широкому баченні, а не на конкретних числах, що дає змогу оволодіти ризиком планування;

- вихід за межі наявного попиту, залучення цілком нових споживачів, що мінімізує ризик масштабу;
- збереження відповідної послідовності елементів, які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності, а інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів: перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, а другий через застосування відповідної мотиваційної системи, робить меншим ризик управління, пов'язаний з поведінкою і позиціями людей у процесі нововведень.

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

Це уможливлюється завдяки таким інноваціям, які дають змогу знизити витрати на продукт при одночасному підвищенні їхньої цінності для споживачів.

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

1.3. Задачі управління впровадженням стратегії інноваційного розвитку організацій на засадах портфеля проектів

Потреба в інноваціях розвитку виникає у таких випадках:

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

2) інновації, поява яких викликана потребами ринку.

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

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

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

Порівнюючи стан розвитку науково-технічної сфери в Україні з тенденціями, які існують в США, країнах ЄС, Південно-Східної Азії, країнах Центральної і

Східної Європи і навіть Росії, слід зазначити, що Україна наближається до рівня відсталої країни.

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

В умовах, коли глобалізація та неоліберальні ринкові механізми створюють широкі можливості для швидкого поширення між країнами інформації та нових знань, ідей, технологій, а також устаткування, машин, висококваліфікованих спеціалістів, конкурентні позиції тієї чи іншої країни визначаються не стільки їх здатністю створювати нові знання і технології, а перевагами у випередженні можливих конкурентів щодо впровадження інновацій у виробництво і пропонування виробленої на їх основі продукції споживачеві.

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

Це є підставою постановки й розв'язання, переорієнтації системи продукування і впровадження інновацій на ринковий попит споживача. Лише за таких умов буде забезпечуватися зростання затребуваності економікою результатів наукової діяльності, зокрема у широкому розумінні йдеться про проведення інноваційно-технологічної модернізації виробничої бази потенціалу

підприємства та впровадження інноваційних продуктів з урахуванням досягнень НТП.

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

Реальна практика розроблення стратегій інноваційного розвитку підприємства складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що ґрунтуються на нововведеннях, як уже зазначалось, мають інвестиційний характер, і розв'язують завдання як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти і, таким чином, реалізують свої функції через підсистеми типового управління. При цьому стратегія інноваційного розвитку змінює економічний стан, будучи багатofакторним процесом, потребує впровадження комплексу заходів щодо змін і розвитку діяльності протягом певного періоду часу. Отже, часовий фактор, також є важливою характеристикою інновацій, яка визначає життєвий цикл актуальності новизни нововведень.

Таким чином, основним чинником результативності інноваційної стратегії повинно бути максимальне скорочення строків розроблення інноваційних заходів і впровадження нововведень.

Задача обґрунтування вибору напряму стратегічного інноваційного розвитку підприємства є багатоваріантною. Розв'язання задачі виконують шляхом стратегічного аналізу і оцінки альтернатив та оцінки досягнення цілі майбутньої конкурентоспроможності підприємства після впровадження інновацій.

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

Відомо, що комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної цілі, спрямованих на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів, в перебігу заданого часу при встановлених ресурсному

забезпеченні та обмеженнях реалізують як інноваційний проект. На відміну від плану, в якому задається часова послідовність визначених дій з розподілом необхідних ресурсів для їх здійснення, проект передбачає послідовність дій, зумовлену очікуваним результатом, показники якої є керованими згідно формалізованих правил і процедур.

Фундаментальні теоретичні, методичні підходи та практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання висвітлені у роботах К.Бенко, Н.Бушуєвої, І.Кендалла, А.Ребенка, В.Рача, Б.Санто, Б.Твісса, Ф.Ярошенка, а також у відповідних міжнародних та національних стандартах [10, 14, 69, 197, 135, 136, 139, 148]. При плануванні процесів управління інноваційними проектами переважно використовують типові підходи на основі стандартів, але в кожному конкретному проекті є індивідуальні ознаки. На нашу думку, індивідуальні ознаки процесів управління ресурсами проектів є сферою щодо постійного удосконалення, а отримані при цьому нові результати ретельно аналізують і оцінюють для визначення можливостей подальшого їх поліпшення.

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

Як показує досвід, більш ефективним буде результат інноваційного проекту, що спирається на комерційну перспективу на ринку.

Проте стратегія радикальних інновацій, що базується на фундаментальних дослідженнях, надасть підприємству більшу конкурентну перевагу, але потребує значно більше інвестицій та значно більше часу для досягнення запланованого рівня ефективності на ринку. Зазвичай, стратегії бізнесу інновацій в Україні є надто оптимістичні: швидко впровадити ефективні на ринку радикальні інновації при незначних інвестиціях.

Планування виконання інноваційного проекту складається з таких окремих етапів:

- 1) ініціалізація інноваційного проекту, обґрунтування вимог, визначення ресурсів і часу, необхідних для виконання проектних дій та обмежень;
- 2) визначення цілей і задач інноваційного проекту;
- 3) визначення часового горизонту нових технологій і продуктових інновацій;
- 4) залучення в процес формування інноваційного проекту зовнішніх відносно підприємства суб'єктів, у тому числі потенційних користувачів інноваційних продуктів;
- 5) розробка інноваційного проекту (визначення ключових продуктових напрямків; специфікація технологічної сфери; визначення технологічних факторів; ідентифікація альтернативних варіантів та їх часового горизонту);
- 6) критичний аналіз і оцінка ефективності інноваційного проекту;
- 7) розробка деталізованого плану впровадження найбільш перспективного інноваційного проекту на підприємстві;
- 8) прийняття проектних рішень на систематичній основі.

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

правило, в процесі виміру ефективності інноваційного проекту підприємства використовуються кількісні показники.

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

Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств може бути реалізовано шляхом виконання взаємопов'язаних заходів протягом визначеного періоду, що пов'язано із часовою затримкою виконання операційних дій. Отже, виникає завдання розподілу стратегії на ланцюги заходів із визначеними показниками і термінами їх досягнення та відповідно методами регулювання і моніторингу кожного кроку. Для цього необхідно розробити заходи управління стратегією інноваційного розвитку підприємств на засадах портфеля проектів.

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

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

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

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

Першочерговим є завдання наукового обґрунтування напрямів удосконалення планування інноваційних проектів, з врахуванням певних

обмежень, щодо зменшення собівартості та підвищення якості і відповідно підвищення результативності та ефективності управління стратегією інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Отже, успішне впровадження заходів інноваційного розвитку підприємства у вирішальній мірі буде визначатись узгодженістю процесів стратегічного та інноваційного управління, а також врахування специфіки галузі через певні обмеження на ресурси при плануванні їх розвитку з пріоритетом виробництва та споживання конкурентоспроможної продукції з низькою матеріало - та енергомісткістю.

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

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

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

В управлінні портфелем інноваційних проектів методологія базується на керуванні складними суб'єктами взаємопов'язаних та взаємозалежних робіт та

подій, щоб забезпечити ефективне використання матеріальних, технічних, трудових та фінансових ресурсів усього портфеля [10,14]. Зважаючи на вищенаведені аспекти, спочатку на основі стратегії інноваційного розвитку формують альтернативні проекти для їх реалізації в портфелі[14]. Для кожного альтернативного проекту за кожною стратегією визначають:

- проект з найбільшим значенням чистої теперішньої вартості проекту (ЧТВ) як одним з основних критеріїв ефективності [16]. Це пов'язано з тим, що реалізація проекту з найбільшою величиною чистої теперішньої вартості принесе підприємству найбільший економічний ефект, а отже, реалізація такого проекту є першочерговою;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ідентифікацію інновації як важливого чинника конкурентної переваги;
- розкриття положень, а також способів побудови бізнес-моделей, що використовують інновації;
- характеристику вибраної інноваційної моделі бізнесу та оцінку можливості її впровадження у практику діяльності суб'єктів господарювання.

У цьому контексті окремим важливим завданням постає теоретико-методичний підхід розроблення заходів впровадження стратегії інноваційного розвитку для досягнення показника економічного статку населення до середньоєвропейського (ЄС) стандарту.

Визначено, що стратегії інноваційного розвитку організації зумовлені потребами, інтересами діяльності різних суб'єктів господарювання та суспільства в цілому, які виникають внаслідок динамічної взаємодії внутрішніх суперечностей між факторами, що характеризують стан науково-технічного прогресу, організацію та її зовнішнє середовище, та у процесі єдності та протилежності цілей організації та засобів їх досягнення у визначеній сфері діяльності, до якої вона належить в економічному середовищі.

Отже, виходячи із вищезазначеного, доведено, що одним з найістотніших чинників ефективного управління розвитком підприємства є його здатність і результативність впровадження інновацій. Проте стратегічне планування не дає опису, які необхідні дії підприємство повинно планувати для розв'язання завдань інноваційного розвитку.

Висновки до 1 розділу

1. Встановлено, що під розвитком суб'єктів господарювання слід розуміти процес незворотної, спрямованої, закономірної зміни її стану в цілому чи окремих її підсистем і елементів. В умовах глобального ринкового середовища і пов'язаної з цим невизначеності ефективним інструментом управління розвитком будь-якої організації (зокрема, й підприємств харчової галузі) є методика стратегічного управління.

У теорії стратегічного управління «стратегія розвитку організації» як різновид генерального плану або моделі дій організації в умовах конкуренції відображає послідовність та варіативність відбору стратегічних альтернатив залежно від способу забезпечення розвитку, його темпу, напрямку, географічного масштабу, форми.

2. У роботі розглянуто інновації як фактор формування стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі поєднання сутнісних характеристик інновації (як процесу, результату, зміни та системи) в єдиному комплексному її визначенні, запропоновано її розуміти як керований процес організації системних та спрямованих на отримання вимірюваного результату змін щодо розробки нових чи вдосконалення існуючих товарів/послуг/технологій, використання нової сировини чи засобів виробництва, застосування нових механізмів ринкової адаптації, запровадження нових організаційно-управлінських технологій, які направлені на збільшення здатності підприємства до стійкого зростання в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що інноваційний тип розвитку це, насамперед, управління змінами, які в світовій практиці здійснюють на основі інноваційних проектів.

3. Дослідивши концептуальні основи стратегічного планування діяльності підприємств на основі аналізу наукової літератури, можемо зробити висновок, що застосування даної концепції повинно стати формулою успіху для всіх суб'єктів господарювання. Таким чином, стратегічне планування діяльності дає змогу:

- 1) створити загальну ефективну стратегію діяльності для суб'єкта галузі;

- 2) спрямувати суб'єкт господарювання галузі з інертного реагування на вплив ринкових факторів на активні рішення та дії, скеровуючи їх на вивчення, дослідження і задоволення потреб споживачів з метою максимізації прибутку.

Наукові результати, викладені в даному розділі дисертаційної роботи, опубліковані автором в роботах [122-125].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА І АНАЛІЗ ПОТРЕБ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

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

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

З цією метою необхідно проводити дослідження, які дадуть змогу "визначати різницю між новою парадигмою управління інноваціями і просто розширеними активними міжнародними стосунками, що інтенсифікуються". Надто часто докази на користь другого явища використовуються для обґрунтування першого.

Як відомо, забезпечення населення продуктами харчування є найважливішим завданням економіки держави. Розв'язання завдань перспективного розвитку та функціонування молокопереробних підприємств є незаперечними. Оскільки саме молоко і молочні продукти є цінними та незамінними продуктами харчування, необхідні для підтримання життєдіяльності людини, особливо для осіб похилого віку та дітей.

Крім того, молоко і молокопродукти є окремим компонентом виробництва багатьох товарів харчової промисловості (кондитерських виробів, майонезу, соусів).

Дослідження стану і перспективи інноваційного розвитку підприємств щодо виробництва молочної продукції повинні враховувати вимоги, які необхідно виконати, щоб такій продукції бути конкурентоспроможною за умов вільної торгівлі з ЕС.

Підприємства, які виробляють молочну продукцію належить до провідних у харчовій та переробній промисловості та формують привабливий за обсягами виробництва ринок. Обсяги виробництва молока та молочних продуктів є вагомими у забезпеченні населення продуктами харчування. Обсяги виробництва молока та молочних продуктів залежить від достатнього забезпечення сировиною і функціонування молокопереробних підприємств.

Задоволення попиту населення на молоко та молокопродукти є незадовільним через нестачу молочних продуктів та низьку якість з урахуванням низької платоспроможності споживачів.

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

Серед харчової промисловості сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів в Україні займає третє місце за обсягами. Частка витрат на молочні продукти становить 15 % від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [3, с. 102]. Сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів це сільськогосподарсько-промисловий комплекс, який об'єднує заготівлю молока, його переробку, виробництво і реалізацію молочної продукції.

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

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

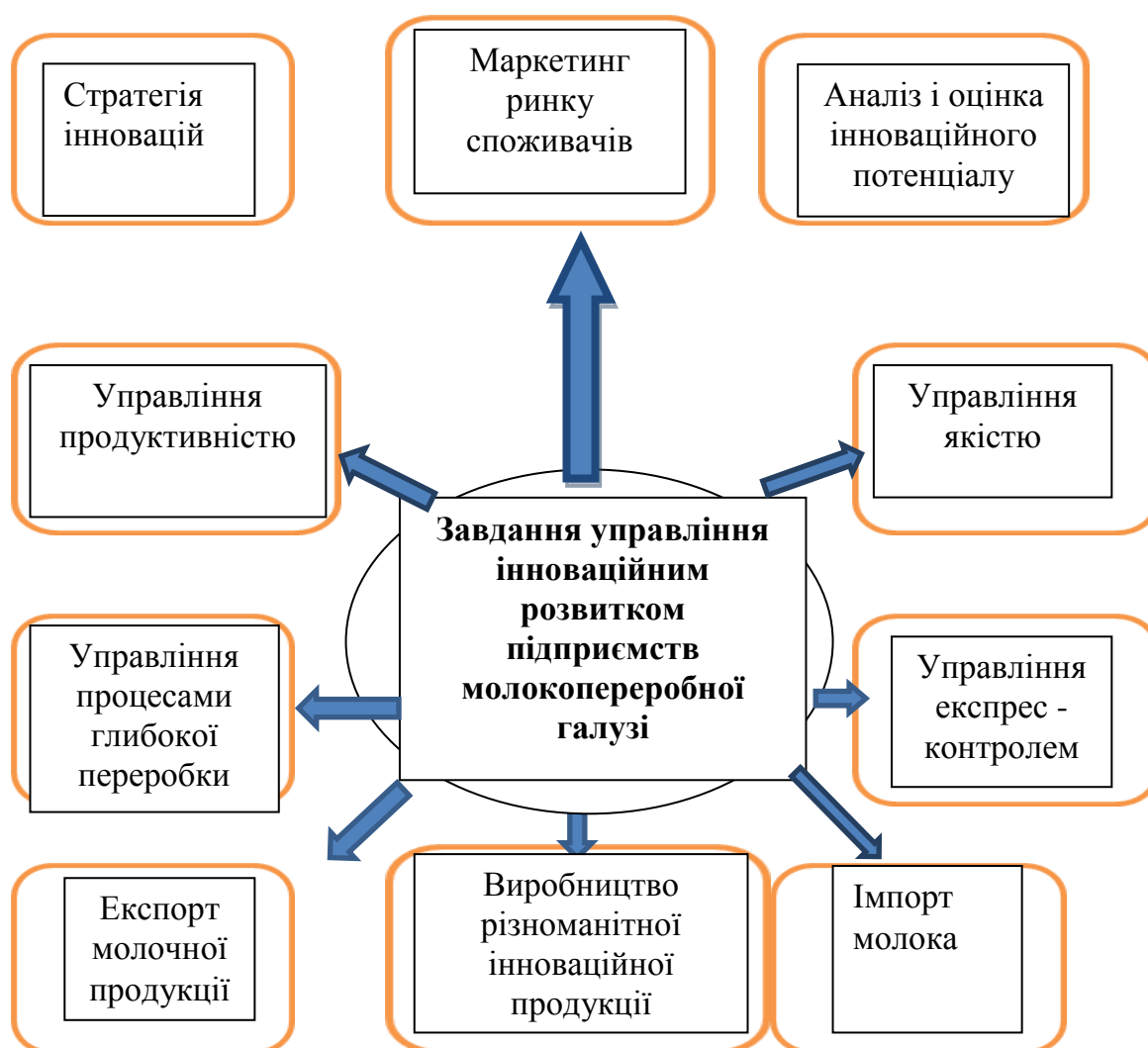


Рис. 2.1. Завдання управління інноваційним розвитком підприємств з виробництва
молока

- сегментацію ринку сектору перероблення молока та виробництва молокопродуктів за товарними групами;
- обсяг та тенденції ринку сировини, основні виробники сировини;
- обсяг виробництва підприємств сектору молочної продукції в 2010-2014 рр.;
- основні виробники сектору за сегментами у 2010-2014 рр.;
- рівень технічного оснащення підприємств сектору та їх відповідність сучасним вимогам;
- стан і вимоги до якості молочної продукції в контексті перспективи інтеграції України до ЄС.

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

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

Діагностика базується на аналізі вихідних продуктово-економічних даних виробників молочної продукції за попередній період. Діагностика територіальних ринкових умов і ресурсів установлює цільовий напрямок удосконалення виробничих зв'язків, соціальної інфраструктури, науково-технічного потенціалу, а також визначає обмеження щодо використання конкретних видів ресурсів. Інформаційною базою діагностики оцінки показників можливого соціально – економічного розвитку підприємств регіону в умовах ринкової економіки, є наявний потенціал матеріальних, трудових, фінансових та інноваційних ресурсів, необхідний для комплексного інноваційного розвитку підприємств з виробництва молочної продукції. При аналізі і оцінці потенціалу інноваційного розвитку підприємств регіону слід враховувати економічні і соціальні завдання, що стоять перед Україною як єдиним економічним простором з ЄС . При цьому для оцінки

і встановлення пріоритету напрямків інноваційного розвитку підприємств молочної галузі необхідно встановити:

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

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

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

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

Таблиця 2.1

Науково-обґрунтовані норми споживання людиною молока та молочних продуктів

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

Джерело: [41].

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

Проведенні дослідження показали, що обсяги споживання молока та молочної продукції, починаючи з другої половини 90-х рр., суттєво скоротилися. Якщо в 1990 році середнє споживання однією особою становило 373 кг/рік молочних продуктів (у перерахунку на молоко), то в 2010 році ця цифра знизилася до 206 кг/рік, а у 2014 році середнє споживання однією особою становило лише 256 кг/рік молочних продуктів (за даними Держкомстату). При цьому за останні роки лише споживання сиру в Україні зросло в три рази.

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

Таблиця 2.2.

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

Роки	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2013	2014
Сільгоспродукція	5449	3570	3071	3813	4249	4897	5559	5847
Продукція тваринництва	2645	1506	1183	1383	1534	1624	1692	1714
Молоко	472	335	257	291	245	250	253	259

Джерело: Складено за даними статистичного щорічника України за 2014 рік[41].

Отже, споживання молочної продукції на душу населення в Україні в 2014 становило тільки 60-70 % від необхідної кількості і є нижчим, ніж в європейських країнах. На рисунку 2.2. подано графіки, які наглядно показують значні зміни виробництва продукції сільськогосподарської, тваринництва і молока на одну особу в Україні (кг).

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

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

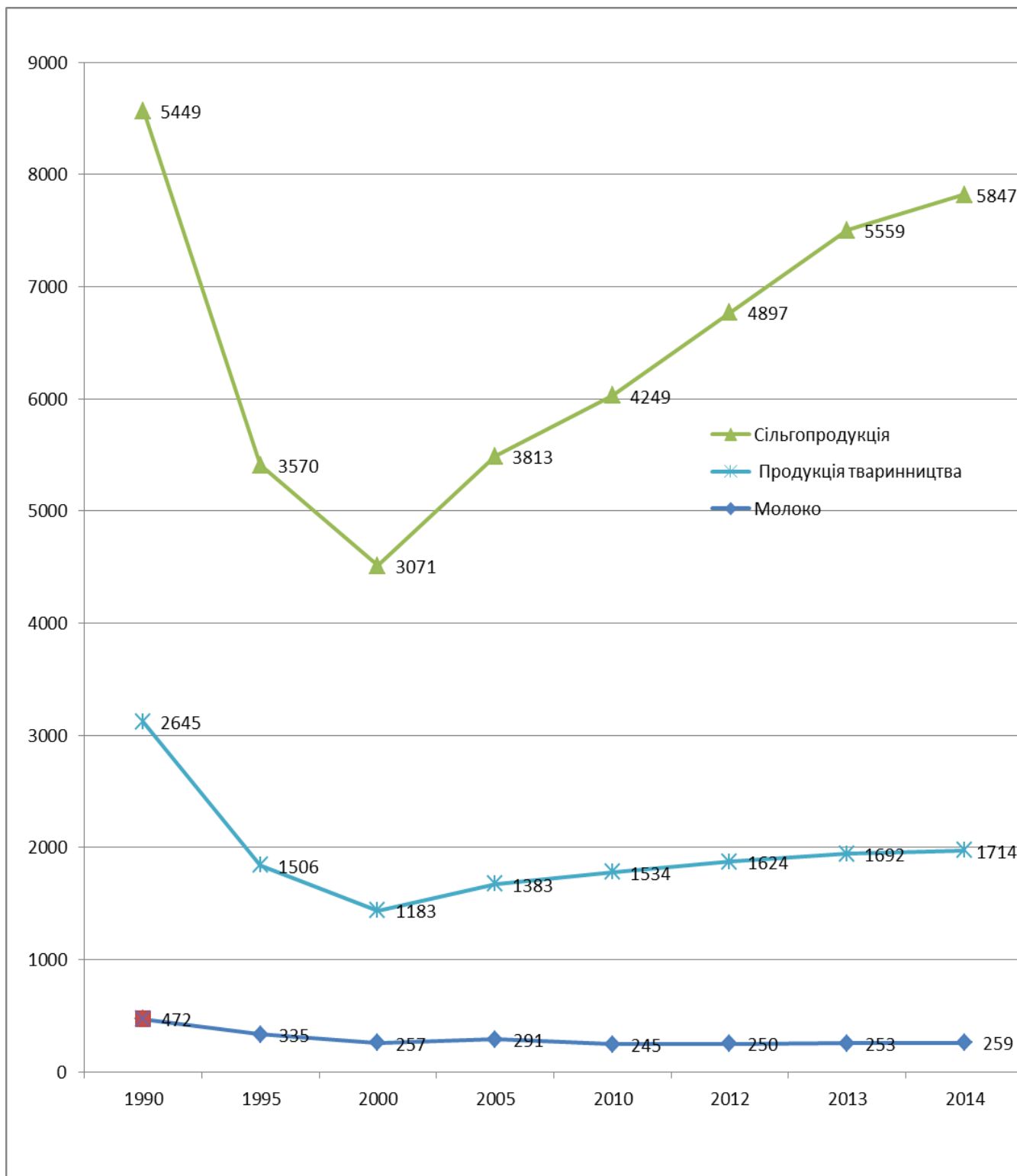


Рис. 2.2. Графіки, зміни виробництва продукції сільськогосподарської, тваринництва і молока на одну особу в Україні (кг)

За даними Державної служби статистики України, у 2014 році було вироблено 11,1 млн тон молока, що на 3,1% менше за попередній період [41]. Зважаючи на

це, можна стверджувати про те, що ринок молочної продукції України через свою незаповненість є досить перспективним, оскільки є потенціал росту споживання. Крім того, є можливості виходу на експортні ринки країн ЄС та третіх країн. Для виробників це показник наявності потенціалу ринку, у тому числі і за рахунок зміни культури споживання.

Серед чинників, які суттєво впливають на розвиток випуску молока і молочної продукції та обсягів споживання, є співвідношення якості і ціни та купівельноспроможний попит населення. Причинами зменшення попиту населення на молочну продукцію є зниження прибутків населення, високі ціни на молочну продукцію, низька якість продукції. Якість молока коров'ячого, закупленого переробними підприємствами за даними [41], подано в таблицях 2.3, 2.4. За умов падіння купівельної спроможності населення основною причиною скорочення споживання молока є його ціна, яка виступає одним із чинників, що обмежують попит на молоко та молочну продукцію. Тенденцією цін на ринку молока України останні роки було значне підвищення її як на молоко-сировину, так і на готову продукцію.

Проте підвищення ціни на молоко-сировину, яка постачається на молокопереробні підприємства не вплинуло на її якість, яка знизилась. Станом на 2015 рік 50 % молока-сировини надходить від господарств населення, це молоко низької якості: забруднене, розведене [41]. Внаслідок цього господарства населення отримували плату за таку сировину нижчу ринкової. Проте низька вартість молока-сировини забезпечила рентабельність на рівні 10% через збільшення витрат на додаткове очищення неякісного молока –сировини. За прогнозами, рентабельність виробництва молока на 2016 рік не перевищить 10% [41].

Таблиця 2.3

Якість молока коров'ячого, закупленого переробними підприємствами від сільськогосподарських підприємств за ДСТУ 3662-97 за регіонами за I квартал 2015 року(т) (у натуральному виразі)

Регіон (область)	Закуплено незбираного молока у натуральному виразі	У тому числі охолодженого до 10° С	Масова частка у закупленому незбираному молоці у натуральному виразі, %	
			жиру	Білка
Україна	524946	378517	3,65	3,06
Вінницька	56242	56242	3,62	3,03
Волинська	1109	1104	3,64	3,21
Дніпропетровська	27286	23965	3,56	3,21
Донецька	3576	993	3,69	2,98
Житомирська	19670	14182	3,68	3,01
Закарпатська	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹
Запорізька	7518	6906	3,77	3,09
Івано-Франківська	1961	1076	3,64	3,03
Київська	59657	57340	3,66	3,13
Кіровоградська	224	217	3,45	2,98
Луганська	1550	685	3,48	2,88
Львівська	4748	827	3,48	3,05
Миколаївська	23230	23230	3,63	3,11
Одеська	2216	1421	3,77	3,02
Полтавська	96068	53190	3,69	3,03
Рівненська	21203	14498	3,61	3,05
Сумська	30725	10572	3,70	3,02
Тернопільська	26969	18548	3,58	2,93
Харківська	44312	37737	3,68	3,10
Херсонська	7418	7040	3,79	3,25
Хмельницька	24674	22017	3,65	3,03
Черкаська	37306	18800	3,64	3,05
Чернівецька	502	-	3,47	2,80
Чернігівська	24653	5798	3,63	3,05
м. Київ	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹

Таблиця 2.4

Якість молока коров'ячого, закупленого переробними підприємствами від сільськогосподарських підприємств за ДСТУ 3662-97 за регіонами за I квартал 2015 року(т) (у перерахунку на молоко базисної жирності)											
	Закупле-но молока у перерахунку на молоко базисної жирн.	У тому числі за гатунками									
		екстра	у % до загального обсягу	вищого гатунку	у % до загального обсягу	I гатунку	у % до загального обсягу	II гатунку	у % до загального обсягу	негативного	у % до заг. обс.
Україна	563570	57493	10,2	211372	37,5	272044	48,3	22346	4,0	315	0,0
Вінницька	59819	155	0,3	15616	26,1	43055	72,0	983	1,6	10	0,0
Волинська	1186	-	-	-	-	1186	100,	-	-	-	-
Дніпропетровська	28574	800	2,8	20207	70,7	6812	23,8	755	2,7	-	-
Донецька	3886	-	-	1089	28,0	2729	70,2	51	1,3	17	0,5
Житомирська	21284	2842	13,3	4274	20,1	9894	46,5	4237	19,9	37	0,2
Запорізька	8342	-	-	4923	59,0	3351	40,2	45	0,5	23	0,3
Івано-Франківська	2100	-	-	-	-	331	15,8	1767	84,1	2	0,1
Київська	64196	18088	28,2	23857	37,2	20340	31,6	1897	3,0	14	0,0
Луганська	1587	-	-	-	-	1099	69,2	485	30,6	3	0,2
Львівська	4854	-	-	972	20,0	3663	75,5	152	3,1	67	1,4
Миколаївська	24778	-	-	21041	84,9	3433	13,9	304	1,2	-	-
Одеська	2459	-	-	-	-	2222	90,4	232	9,4	5	0,2
Полтавська	104303	... ¹	... ¹	44693	42,8	42118	40,4	2457	2,4	... ¹	¹
Рівненська	22496	1046	4,7	4547	20,2	16858	74,9	44	0,2	1	0,0
Сумська	33394	2765	8,3	10050	30,1	17978	53,8	2550	7,6	51	0,2
Тернопільська	28402	-	-	12885	45,4	15429	54,3	88	0,3	-	-
Харківська	47944	... ¹	... ¹	22862	47,7	23571	49,2	1510	3,1	... ¹	¹
Херсонська	8268	7411	89,6	592	7,2	161	1,9	104	1,3	-	-
Хмельницька	26477	-	-	94	0,4	24662	93,1	1706	6,4	15	0,1
Черкаська	39934	6425	16,1	12608	31,6	19540	48,9	1354	3,4	7	0,0
Чернівецька	512	-	-	-	-	512	100,	-	-	-	-
Чернігівська	26330	2009	7,6	10605	40,3	12071	45,9	1614	6,1	31	0,1

Джерело [41].

Середні ціни закупівлі молока і молоко продуктів, у 2015 році подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Середні ціни закупівлі молока та молочних продуктів переробними підприємствами за регіонами за I квартал 2015 року

Область	Середня ціна молока та молочних продуктів		У тому числі закуплених від						Кількість відповідно обладнаних закупівельних пунктів, що займалися прийманням молока від господарств населення
			сільськогосподарських підприємств		господарств населення		інших господарських структур		
	грн. за т	2015р. у % до 2014р.	грн. за т	2015р. у % до 2014р.	грн. за т	2015р. у % до 2014р.	грн. за т	2015р. у % до 2014р.	
Україна	3755,8	107,3	4051,7	106,2	2910,2	105,0	4303,8	105,8	4182
Вінницька	3844,6	107,1	4295,2	106,9	2984,1	109,0	4233,9	103,1	518
Волинська	3885,5	126,5	4877,7	137,1	2638,5	111,0	3835,8	98,6	108
Дніпровська	4108,8	108,7	4178,4	107,9	3273,3	115,0	5585,7	109,7	19
Донецька	3885,6	97,3	3909,6	100,3	-	-	3573,5	84,4	1
Житомирська	3588,9	106,1	3984,1	102,7	2980,0	106,4	4063,9	113,3	203
Закарпатська	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹
Запорізька	3501,4	96,7	3822,1	104,0	3257,8	91,5	4223,9	100,5	33
Івано-Франківська	3283,4	121,2	4002,8	113,6	2658,4	122,7	-	-	137
Київська	4004,2	111,3	4063,9	108,4	2713,5	100,5	4714,0	118,5	105
Кіровоградська	2751,4	104,1	3545,7	99,6	2640,8	102,4	2787,9	74,4	-
Луганська	3146,4	81,5	3710,5	100,6	2811,0	71,9	3072,2	62,2	1
Львівська	3508,2	117,1	4168,9	114,4	2771,9	117,1	2722,8	80,4	317
Миколаївська	3501,2	109,0	3909,5	106,3	2722,8	101,5	4262,3	96,5	378
Одеська	3511,2	108,1	3799,9	113,4	2740,6	92,2	-	-	41
Полтавська	3990,1	108,9	4092,0	103,8	2881,0	105,2	4745,1	105,7	29
Рівненська	3393,8	103,5	3907,4	105,1	2698,4	102,7	2972,8	-	550
Сумська	3687,1	108,7	3953,2	110,1	2774,6	105,0	2543,0	60,1	160
Тернопільська	3676,6	110,3	4088,3	109,6	2691,7	108,9	-	-	209
Харківська	3926,4	104,2	4005,0	101,7	3451,0	109,7	3900,9	98,4	3
Херсонська	4056,2	109,7	4323,5	108,3	3649,1	108,7	4609,6	105,9	59
Хмельницька	3470,9	111,0	3938,1	111,9	2819,7	103,8	3574,0	116,6	573
Черкаська	3576,1	108,8	4048,5	107,3	2836,4	109,2	4265,0	113,5	145
Чернівецька	3702,2	119,3	3798,7	104,0	2402,4	84,9	-	-	8
Чернігівська	3382,0	102,6	3770,6	102,9	2626,0	106,8	-	-	584

Джерело [41].

Такі показники діяльності у молочному скотарстві ускладнюють навіть просте відтворення галузі, не говорячи про її розширений розвиток. Молоко першого гатунку закуповували у 2014 році по 4,45грн./кг (+1,83%). Найдорожче молоко купують у Вінницькій області– 4,60 грн./кг, а найдешевше – у Львівській області –4,00 грн/кг. Це свідчить про те, що в кожному регіоні ціни на молоко різні, і вони мають тенденцію до підвищення.

Середня ціна реалізації молока сільськогосподарськими підприємствами у лютому 2014 р. становила 3,94 грн/кг (без ПДВ), що на 21,2 % більше, ніж у 2013 році (табл. 2.6.).

Роздрібна ціна на масло також має тенденцію до збільшення, що ж до оптово-відпускної ціни, то вона збільшилась з 47 до 52 грн/кг.

Таблиця 2.6.

Середні ціни на молоко продукцію, у 2014 році (грн/тонну)

Види продукції	Січень 2014	Грудень 2014	12/2014 до 01/2014
Молоко рідке оброблене (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене)	6123,8	7041	115%
Молоко сухе знежирене	31601,5	42661	135%
Сири тверді	50926,7	59074	116%
Масло вершкове жирністю $\leq 85\%$	49202,8	56582	115%
Кефір, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	7402,1	8142	110%
Сметана не ароматизована	18480,8	19958	108%

Аналізуючи ціни решти молочних продуктів, можемо зазначити, що майже у всіх відбулись зміни в розмірі 5 %. Зокрема, за 2014 рік ціни на сухе знежирене молоко зросли на 35% (з 31,6 тис. грн/тонну до 41,0 тис. грн/тонну), сири тверді –

на 16%, масло вершкове – на 15%. Проте зростання рівня цін не посприяло зростанню ефективності роботи молочної галузі, але й значно мотивував імпорт закордонної молочної продукції на український ринок.

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

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

Аналіз забезпечення виробництва молочної продукції сировиною показав, що станом на 2009 рр. поголів'я ВРХ становило 4,5 млн. голів, у т.ч. корів 2,6 млн. голів, а виробництво молока скоротилося до 11,2 млн. тон. Такий стан пояснюють тим, що до середини 2008 року суттєво зростали ціни на зернові культури, що позначалося на подорожчанні комбікормів, які переважають у структурі витрат на утримання ВРХ. При цьому реалізаційні ціни на худобу живою вагою залишалися на постійному рівні, оскільки конкуренцію продукції тваринницьких ферм складало імпортоване м'ясо. У вкладанні коштів у розвиток власного стада більшість підприємств була не зацікавлена. За даними Держкомстату України, у 2014 році чисельність корів в усіх категоріях господарств зменшилася на 2,2% – до 2,3 млн голів [41].

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

Отже, на ринку молочної сировини переважають невеликі господарства та приватні подвір'я. Виробництво молока різними категоріями господарств створює передумови до незначного загострення конкуренції між виробниками молока.

Динаміка зміни поголів'я корів та виробництва молока-сировини сільгосп підприємствами України упродовж 2010-2014 років відображена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка змін поголів'я корів та виробництва молока сировини у 2010-2014 р.р.

Показники	Од. вимір	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 до 2010 р., %
Поголів'я ВРХ	тис. голів	4494	4426	4646	4534	3884	-0,16
у т.ч. корови	тис. голів	2631	2582	2554	2509	2263	-0,16
Виробництво молока всіх видів	тис. тонн	11248	11086	11378	11488	11133	-0,01
у т.ч. частка населення	%	80,7	79,7	77,7	76,1	76,2	
Надійшло на переробні підприємства	тис. тонн	5457	4615,1	4716,4	4570,2	4448-	-0,22
Рентабельність виробництва молока	%	17,9	18,5	2,3	13,4	11	у 1,65 рази Менше
Середній удій молока від однієї корови	К г	4082	4174	4361	4446	4508	0,09

Джерело: [41].

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

Чисельність поголів'я корів в усіх категоріях господарств України упродовж 2014 -2015 років відображена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПОГОЛІВ'Я ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ									
на 1 червня									
(тис. голів)									
	Усі категорії господарств			Сільськогосподарські підприємства			Господарства населення		
	2014	2015	2015 у % до 2014	2014	2015	2015 у % до 2014	2014	2015	2015 у % до 2014
Україна	4816,5	4429,1	92,0	1422,5	1334,3	93,8	3394,0	3094,8	91,2
Вінницька	322,3	330,9	102,7	100,6	99,3	98,7	221,7	231,6	104,5
Волинська	192,7	176,3	91,5	65,2	58,1	89,1	127,5	118,2	92,7
Дніпропетровська	173,2	161,6	93,3	38,1	36,7	96,3	135,1	124,9	92,5
Донецька	133,2	98,6	74,0	54,8	41,9	76,5	78,4	56,7	72,3
Житомирська	213,0	200,9	94,3	71,0	64,1	90,3	142,0	136,8	96,3
Закарпатська	179,1	158,8	88,7	4,8	3,7	77,1	174,3	155,1	89,0
Запорізька	137,0	125,2	91,4	26,4	22,9	86,7	110,6	102,3	92,5
Івано-Франківська	196,7	185,5	94,3	11,6	12,0	103,4	185,1	173,5	93,7
Київська	155,8	147,1	94,4	92,4	89,5	96,9	63,4	57,6	90,9
Кіровоградська	151,6	135,9	89,6	30,9	28,8	93,2	120,7	107,1	88,7
Луганська	123,6	75,1	60,8	36,1	25,6	70,9	87,5	49,5	56,6
Львівська	321,5	286,0	89,0	22,8	22,0	96,5	298,7	264,0	88,4
Миколаївська	172,7	169,2	98,0	21,1	19,7	93,4	151,6	149,5	98,6
Одеська	231,6	217,3	93,8	31,5	29,7	94,3	200,1	187,6	93,8
Полтавська	293,7	280,7	95,6	170,1	165,5	97,3	123,6	115,2	93,2
Рівненська	210,7	180,0	85,4	36,6	33,8	92,3	174,1	146,2	84,0
Сумська	174,7	159,7	91,4	91,9	88,6	96,4	82,8	71,1	85,9
Тернопільська	217,8	189,7	87,1	30,4	28,9	95,1	187,4	160,8	85,8
Харківська	214,5	211,9	98,8	103,7	100,8	97,2	110,8	111,1	100,3
Херсонська	139,0	131,6	94,7	16,6	16,5	99,4	122,4	115,1	94,0
Хмельницька	263,7	260,1	98,6	77,0	76,0	98,7	186,7	184,1	98,6
Черкаська	228,0	208,5	91,4	132,0	127,0	96,2	96,0	81,5	84,9
Чернівецька	125,4	112,1	89,4	12,4	11,0	88,7	113,0	101,1	89,5
Чернігівська	245,0	226,4	92,4	144,5	132,2	91,5	100,5	94,2	93,7

Джерело: [41].

Отже, в останні роки внаслідок об'єктивних та суб'єктивних причин тваринницька галузь зазнала істотних негативних змін, внаслідок чого в галузі різко скоротилося поголів'я сільськогосподарських тварин усіх видів як у господарствах приватного сектору, так і в сільськогосподарських підприємствах усіх форм власності.

Проведені дослідження показали, що основною причиною спаду розвитку галузі є – скорочення поголів'я молочного скотарства. Це призвело до зменшення сировинної бази для молокопереробних підприємств, зменшення доходів від реалізації продукції, зростання рівня безробіття сільських мешканців по Україні.

Отже, серед основних проблем розвитку ринку виробництва молочної продукції є насамперед сировинне забезпечення. Дефіцит молока-сировини на внутрішньому ринку спричинено низкою чинників: по- перше, з кожним роком зменшується чисельність поголів'я молочних корів, по- друге, молоко-сировина значного обсягу виробляється низької якості, що спричиняє відповідно низький рівень якості кінцевої продукції.

Чисельність поголів'я корів протягом 2009 - 2013 рр. в Україні зменшилася на 8,3 % – від 2737 до 2508,8 тис. гол. У 2014 р. (38,8 тис. гол.) порівняно з 2013 р. (45,2 тис. гол.) зниження становило 0,16 % . Спад відбувся за рахунок зменшення частки молока, виготовленого сільськогосподарськими підприємствами, у 7,4 рази [41].

За даними Державної служби статистики, протягом останніх 10 років частка молока, виробленого в господарствах населення, змінювалася мало і в 2014 р. становила 76,2 %. При цьому в 2012 р. вперше за останнє десятиріччя обсяги закупівлі молока на сільськогосподарських підприємствах перевищили його кількість від господарств населення. У 2014 році частка молока, придбаного переробними підприємствами у с/г товаровиробників, становила 50,9% проти 48,3% у 2013 році. Але частка сировини, придбаної в населення, скоротилась до 39,9% з 42,6%, відповідно.

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

Ще один важливий чинник, що формує пропозицію на ринку, – продуктивність корів. Несприятливі умови для формування та розвитку

продуктивності виникли внаслідок того, що ціна на молочну продукцію підвищилась в рази при зниженні купівельної спроможності населення. Через це скоротились обсяги споживання молочних товарів, що призвело до зменшення попиту молочної групи товарів і відповідно до зменшення виробництва. На зменшення виробництва молочних продуктів вплинуло не лише звуження внутрішнього продовольчого ринку, але й втрата зовнішніх ринків. Тому утримання молочного стада стало не лише нерентабельним, але й збитковим.

Отже, збитковість утримання ВРХ, яка зумовлена ситуацією як на молочному, так і м'ясному ринках, стала основною причиною зазначеної негативної динаміки у тваринництві стала. Вагомими причинами існуючих негативних тенденцій у розвитку молочного скотарства для більшості сільськогосподарських підприємств України є неефективне утриманням корів з переважаючим виконанням робіт вручну, без застосування належного рівня механізації, а тим більше сучасної автоматизації. Стан вітчизняного ринку виробництва молока та молочних продуктів та його тенденції характеризується помірним рівнем консолідації, його динаміку можна простежувати в табл.2.9.

Таблиця 2.9.

Обсяги виробництва молочних продуктів в Україні у 2010-2014 р.р.

Показник	Од. виміру	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 до 2013 р., %
Молоко оброблене рідке	тис. т	822,	894	912	972	1117	4,1
Масло вершкове	тис. т	92,3	76,5	88,6	94,3	114	5,2
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний	тис. т	87,2	88,1	79	83	74,7	5,3
Сири жирні	тис. т	224	178	168	165	130	-1,5
Продукти кисломолочні	тис. т	497	474	489	522	473	6,5

Джерело: [41].

Аналізуючи таблицю 2.8. можна стверджувати, що за 2014 рік виробництво молока обробленого становило 11,2 млн. т. і збільшилось на 4 % порівняно з 2013 роком (але є у 2,1 рази меншим у порівнянні 1990 р. - 24,5 млн. т.) з вершків – на

18,2 %, масла – на 5,2 %, сиру свіжого та кисломолочного – на 5,5 %, кисломолочних продуктів – на 6,5 %. Зменшились обсяги виробництва молока і вершків сухих на 4 %, сирів жирних – на 1 %, молочних консервів – на 12 %; але найбільший спад спостерігається у виробництві казеїну – на 62%, спредів та жирових сумішей – на 1 %.

Водночас у господарствах населення виробництво молока за цей період зросло в 1,5 рази. За період 2012 - 2014р.р. бачимо, що в Україні, після тривалого стійкого падіння виробництво молока почало зростати. За валовим виробництвом наша держава на даний час займає 1,5% світового ринку та 14 місце у світі. Виробництво молока на підприємствах у 2015 році зменшилося на – 4%, а експорт –14%

Зменшення виробництва молока пов'язано із низькою якістю молока – сировини, на рівні другого гатунку. Це не дає змоги забезпечити отримання продукції високої якості, оскільки у цих виробників відсутні умови для впровадження новітніх технологій утримання та годівлі тварин.

2.2. Оцінка наявного потенціалу підприємств з виробництва молочної продукції

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

На основі оцінки зведених статистичних даних, які характеризують результати діяльності підприємств України з виробництва молока і молочної продукції (п.2.1.), встановлено ряд кризових тенденцій, пов'язаних із наростаючим дефіцитом сировини, низькими якісними показниками сировини та зростанням цін на молочну продукцію при одночасному зниженні платоспроможного попиту населення, формуванням несприятливої кон'юнктури світового ринку молокопродуктів.

Причому в сільськогосподарських підприємствах поголів'я скоротилося майже вдсятеро. Отже, негативні тенденції скорочення поголів'я є наслідком значного підвищення витрат на утримання корів та незадовільну державну підтримку.

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

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

Для класифікації розглянемо перелік показників, що відображають економічні, інвестиційні, структурні, демографічні, соціальні, екологічні й інноваційні аспекти діяльності суб'єктів молочної галузі:

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

Для знаходження еталону цільових показників управління інноваційними процесами розвитку підприємств молочної галузі регіону розглянемо лідерів переробної галузі України у 2014-му році (табл. 2.10).

До цього рейтингу увійшли найбільші молокопереробні підприємства України за показником обсягів молока, що надійшло на переробку у 2014-му році. У рейтингу зазначені окремі підприємства (належність до певної групи, корпорації чи альянсу подається в дужках). На Україні 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. В той же час частки ринку провідних виробників не перевищують 6-9%. В цілому фактично

одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи [129].

Таблиця 2.10.

Перелік підприємств- лідерів молокопереробної галузі України за обсягом переробки молока, у 2014-му році

Обсяг молока, що надійшов на переробку за 2014 рік, т.	Назва підприємства	Область
139213,0	ТОВ «Люстдорф»	Вінницька
129372,0	ПАТ «Дубномолоко» (ТД «Українська сирна компанія»)	Рівненська
127121,3	ПАТ «Баштанський сирзавод» (ГК «Молочний Альянс»)	Миколаївська
109936,0	ПАТ «Бершадьмолоко» (Roshen)	Вінницька
99930,0	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»)	Тернопільська
90042,0	ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»)	Житомирська
87601,0	ПрАТ «Галичина»	Львівська
79520,0	ПАТ Комбінат «Придніпровський»	Дніпропетровська
77826,0	ПАТ «Бель Шостка Україна»	Сумська
76182,0	ПрАТ «Лакталіс Миколаїв»	Миколаївська
71302,0	Філія «Роменський молочний комбінат» ПП «Рось» (ДП «Мілкланд-Україна»)	Сумська
64271,0	ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат»	Миколаївська

Джерело: [129].

Господарства населення залишаються основними товаровиробниками, які формують основну пропозицію молока. Їх частка на ринку становить 76,6%. Серед регіонів, де господарства населення у I півріччі 2014 року мали найбільшу питому вагу, окремо виділяються Закарпатська (98,5%), Івано-Франківська (96,9%) та Львівська (95,7%) області [41].

Найменшу питому частку (<50%) у структурі виробництва молока особисті господарства населення займають у Полтавській (47,6%) та Черкаській (48,6%), Київській (54,6%) і Харківській (57,0%) областях, де означена галузь зберегла свої

позиції у сільськогосподарських підприємствах і одержала новий розвиток за рахунок проведеної в останні роки реконструкції ферм та будівництва нових сучасних тваринницьких комплексів. Ця тенденція спостерігається і в досліджуваній Тернопільській області(табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники виробництва підприємствами Тернопільської області

Показники	Один. виміру	Роки					
		2005	2010	2011	2012	2013	2014
Поголів'я корів	тис.гол	126	830	850	970	113	100
Вироблено молока	тис.т	485	417	418	460	486	481
Середній удій молока від 1корови	кг	3107	3563	3710	4073	4287	4449
Якість молока	%	79,5	79,7	78,8	86,1	87,3	88,1
Рентабельність	%	12,2	17,9	18,5	2,3	13,6	11,0
Сири жирні	тис.т	5,4	6,1	5,1	4,7	4,5	4,4

Джерело: [41].

За даними таблиці спостерігаємо зменшення виробництва молока у господарствах населення на 64,0 тис. т, а в сільськогосподарських підприємствах - на 2,5 тис. тонн. Обсяги продажу молока в Тернопільській області в 2014 р. порівняно з 2005 р. зменшились на 0,14% і збільшилась на 0,13%. порівняно з 2010 р. Причому вищим гатунком реалізовано на 8,6% більше. Отже, інноваційний розвиток технології підвищення якості (гатунку) молока є незаперечним у збільшенні його закупівельної ціни.

Так, через низькі ціни продажу молока сільськогосподарські підприємства не отримують доходів, які б покривали витрати на його виробництво. У результаті відбувається скорочення поголів'я молочного стада, зменшення площ культурних пасовищ, зниження продуктивності праці та зростання собівартості молока.

Проведений аналіз свідчать, що продуктивність корів залишається низькою, незначне ж зростання надоїв молока є не показником якісного поліпшення складу молочного поголів'я, а результатом вибракування низькопродуктивних тварин.

Для оцінювання інноваційного потенціалу молокопереробних підприємств необхідно визначити значимі показники економічної ефективності виробництва молока і молочних продуктів та складові, що їх формують.

Якість продукції, витрати, екологічність виробництва залежать від інноваційного рівня його технічного та технологічного оснащення.

Ці чинники в сукупності формують ціну молока і молочної продукції. Формування ринкової ціни впливає на своєчасну реалізацію молочної продукції, яка має обмежений термін зберігання і визначає рентабельність молочної галузі в цілому.

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

Для вироблення і прийняття управлінських рішень потрібні параметри управління інноваційним розвитком, які уможливають спрямувати діяльність конкретних підприємств і відповідні дані щодо ринкових можливостей і відповідних економічних наслідків. Для знаходження параметрів управління інноваційним розвитком підприємств молочної галузі в регіоні необхідно визначити дані, які характеризують наявний потенціал підприємства молочного сектору, а також ті чинники, що обмежують розвиток та причини їх виникнення.

У процесі вироблення і прийняття інвестиційних рішень в інноваційний розвиток діяльності, що передбачає оновлення технологій і збільшення випуску продукції за рахунок модернізації виробництва, існує завдання вибору з безлічі можливих варіантів D , де - один з прийнятних варіантів рішень D_i у генеральній сукупності значень $D_i \in D$. Для розв'язання цього завдання за кожним варіантом (D_1, D_2, \dots, D_i) рішень, необхідно встановити однозначні результати – виграш, корисність, які характеризують діяльність досліджуваних підприємств. Під результатом рішення розуміють оцінку, що відповідає варіанту D_i й умовам C_j і характеризує економічний ефект чи корисність рішення.

Проте для оцінювання їх стратегічної значимості, щодо формування інноваційного розвитку підприємств молочної галузі потрібні еталонні значення для порівняння і знаходження тенденції.

Еталонне значення може бути отримане як середньо арифметичне по регіону або галузі в цілому. Критерії та показники, що характеризують рівень інвестиційної привабливості підприємств, які виробляють молоко і молочну продукцію щодо інноваційного розвитку їх діяльності, подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Критерії та показники рівня інвестиційної привабливості підприємств

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

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

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

Тоді комплексний коефіцієнт результативності (ККР) організації може бути визначена методом арифметичної суми окремих показників помножених на вагові коефіцієнти:

$$\text{ККР} = \text{K1} * \text{ВД} + \text{K2} * \text{ФП} + \text{K3} * \text{ЕЗ} + \text{K4} * \text{КТ} \quad (2)$$

За 2014 р. у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області витрати на виробництво 1 ц молока складала 301 грн/ц., собівартість 1 ц молока 329,7 грн/ц, а ціна реалізації 1 ц молока 374,3 грн/ц. У результаті чого досягнуто рентабельність продаж 13,5 % [41].

Аналіз показників діяльності підприємств з виробництва молока в Тернопільській області (див. табл. 2.13) дає підстави стверджувати про необхідність розвитку молочного скотарства на інноваційній основі шляхом реконструкції існуючих ферм, організації великого товарного виробництва, придбання тварин молочного напрямку з високою продуктивністю, зміцнення кормової бази, що забезпечить зростання заробітної плати, збільшення робочих місць.

Необхідно застосовувати високопродуктивну техніку, зокрема сучасні доїльні установки, системи роздачі кормів і прибирання гною, тощо. Потрібно створювати інтегровані формування сільськогосподарських підприємств і мережі перероблення і реалізації молочної продукції.

Встановлено сьогодні 71 % молока-сировини надходить від господарств населення. У багатьох випадках таке молоко, як уже зазначалося раніше, надходить неохолодженим, з підвищеною кислотністю, забруднене, розведене.

Таблиця 2.13

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

Показники	Роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг випуску продукції	253119	401832	481003	575403	645310
Вартість основних засобів	27155	57426	91478	116616	127054
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	9,3212	6,9974	5,2581	4,9342	5,079
Операційні витрати	234155	392267	459889	540426	618137
Показник витрат на одиницю (В О)	0,9250	0,9762	0,9561	0,9392	0,9579
Прибуток	15743	8574	17864	19622	25058
Собівартість продукції	211275	345670	395975	467533	496419
Рентабельності товару (РТ)%	7,4514	2,4804	4,5114	4,1969	5,0478
Середньоспискова чисельність працівників	1345	1389	1421	1437	1489
Продуктивність праці (ПП)	188,19	289,3	338,5	400,42	433,38
Обсяг продаж	307935	443514	520560	641668	742258
Рентабельність продаж (РП)	5,1124	1,9332	3,4317	3,058	3,3759

Низька якість молока-сировини, яке постачається на молокопереробні підприємства негативно відображається на цінах і відповідно на ефективності діяльності (рис. 2.3.)

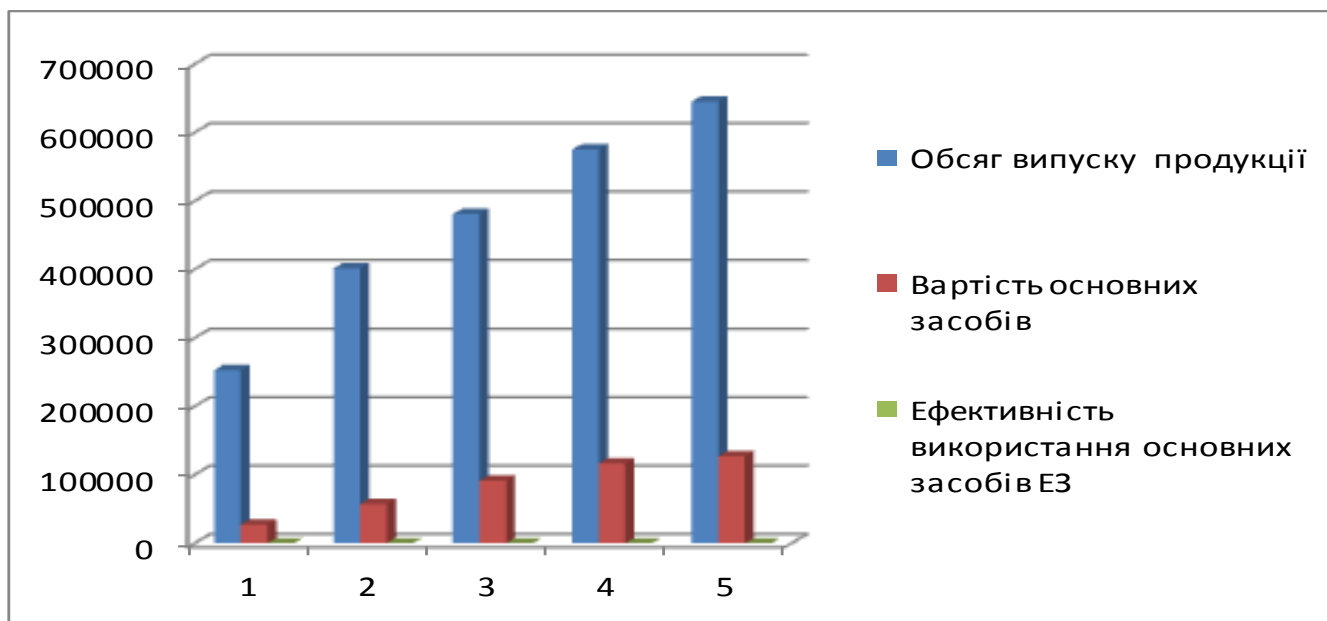


Рис. 2.3. Порівняння показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (тис. грн.)

Важливим ціноутворюючим фактором підвищення собівартості виробництва молочних продуктів є відсутність повної (глибокої) переробки молока - сировини на переробних заводах.

На підвищення цін на молочні продукти впливають: підвищення вартості переробки молока-сировини низької якості, низький рівень використання потужностей вітчизняними молокопереробними підприємствами через скорочення кількості молока, що надходить на промислову переробку, а також фізичне та моральне зношення основних засобів молокопереробних підприємств галузі перевищує 50 % та їх високі енерговитрати.

Порівняльна ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено у табл. 2.14

Таблиця 2.14

Порівняльна ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Тернопільської області

Показники	Фактично за 2014 р.	Прогноз на 2018 р.	Прогноз (+,-) до фактичного показника	
	Сума	Сума	сума	у %
Обсяг випуску продукції	645310	1708406	1063096	164,74
Вартість основних засобів	127054	674657	547603	431,00
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	5,079	5,702	0,623	12,27
Операційні витрати	618137	1720472	1102335	178,33
Показник витрат на одиницю (В О)	0,9579	0,9938	0,0359	3,75
Прибуток	25058	61352	36294	144,84
Собівартість продукції	496419	1235536	739117	148,89
Рентабельності товару (РТ)%	5,0478	6,6459	1,5981	31,66
Середньоспикова чисельність працівників	1489	1649	160	10,75
Продуктивність праці (ПП)	433,38	1035,04	601,66	138,83
Обсяг продаж	742258	1817108	1074850	144,81
Рентабельність продаж (РП)	3,3759	3,9052	0,5293	15,68

Таким чином, виходячи із прогнозних розрахунків на 2018 р, проведених на основі середньорічних темпів приросту показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто зауважити, що найбільшим чином зросте обсяг випуску продукції (на 1063096 тис.грн. або 164,74 %), що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства. Відповідним чином, більш аніж на 100%, зростуть операційні витрати (178,33%), прибуток підприємства (144,84%), собівартість продукції (148,89%), продуктивність праці працюючих (138,83%),

обсяг продажів продукції (144,81%). При цьому, відносні показники ефективності діяльності підприємства (рентабельність, фондвіддача) зростуть в середньому на 13-30%.

Ряд підприємств, як правило, невеликих, значну частину знежиреного молока, сироватки та сколотини використовують нерационально: повертають постачальникам на відгодівлю тварин за низькими цінами. З іншого боку, нерациональна технологія збільшує витрати підприємств, і як наслідок, підвищуються ціни та знижується рентабельність діяльності. Показники діяльності малих підприємств з виробництва молочної продукції (за даними їх звітності) подано в таблицях 2.15 – 2.18.

Таблиця 2.15

Динаміка діяльності ТзОВ «Бучач сирзавод»

Показники	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Обсяг випуску	25215	23389	21739	22987
Вартість основних засобів	3932	3927	3773	3641
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	6,413	5,955	5,762	6,313
Операційні витрати	25358	22399	21088	23618
Показник витрат на одиницю (В О)	1,0057	0,9577	0,9701	1,027
Прибуток	-748	347	-231	70
Собівартість продукції	24647	21779	20152	21301
Рентабельності товару (РТ)	-3,034	1,593	-1,146	0,328
Середньоспискова чисельність працівників	132	149	154	139
Продуктивність праці (ПП)	19102,3	15697	14116	16537

Таблиця 2.16

Динаміка діяльності ПП «Чортків сир»

Показники	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Обсяг випуску молока	38782	57868	14520	3047
Вартість основних засобів	4479	4198	3803	3048
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	8,6586	13,785	3,818	0,9997
Операційні витрати	35252	44876	13277	2903
Показник витрат на одиницю (В О)	0,9089	0,7755	0,9144	0,9527
Прибуток	976	1895	1243	144
Собівартість продукції	46514	52482	12207	2486
Рентабельності товару (РТ)	2,0982	3,6108	10,183	5,7924
Середньоспиксова чисельність працівників	461	458	177	15
Продуктивність праці (ПП)	84,1258	126,35	82,034	203,13

Таблиця 2.17

Динаміка діяльності ПАТ «Борщівський сирзавод»

Показники	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Обсяг випуску молока	63080	62966	54670	74992
Вартість основних засобів	2178	1735	2408	1968
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	28,9623	36,292	22,703	38,106
Операційні витрати	67536	59035	56378	68688
Показник витрат на одиницю (В О)	1,0706	0,9376	1,0312	0,9159
Прибуток	-4339	4154	3930	8424
Собівартість продукції	61786	51331	46939	56712
Рентабельності товару (РТ)	-7,022	8,0926	8,3726	14,854
Середньоспиксова чисельність працівників	234	216	195	191
Продуктивність праці (ПП)	269,572	291,51	280,36	392,63

Показники діяльності ПП «Альма – Віта»

Показники	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Обсяг випуску	93298	92423	92253	88256
Вартість основних засобів	10415	9580	16248	24075
Ефективність використання основних засобів ЕЗ	8,95804	9,6475	5,6778	3,6659
Операційні витрати	95914	81100	72594	77631
Показник витрат на одиницю (В О)	1,0280	0,8775	0,7869	0,8796
Прибуток	609	517	7378	7296
Собівартість продукції	88896	86972	80882	72897
Рентабельності товару (РТ)	0,6850	0,5944	9,1219	10,009
Середньоспискова чисельність працівників	397	441	430	507
Продуктивність праці (ПП)	235,007	209,58	214,54	174,07

На основі показників (таблиці 2.15 – 2.18) формують базу даних для встановлення статистики виробничої діяльності молокопереробних підприємств Тернопільщини, таблиця 2.19.

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

Таблиця 2.19.

Узагальнені показники статистики виробничої діяльності підприємств
Тернопільщини

	Продуктивність праці одного працівника за рік	Фондовіддача
Середнє	103,3	1,28
Медіана	103,9	1,23
Стандартне відхилення	7,4	0,19
Дисперсія вибірки	54,3	0,04
Мінімум	89,5	1,06
Максимум	113,8	1,49
Коефіцієнт варіації	5,29%	14,9%

Аналіз чутливості результативності і ефективності виробництва наслідок зміни показників, які формують виробничу функцію подано в таблиці 2. 20

Таблиця 2. 20

Аналіз чутливості результативності і ефективності виробництва наслідок зміни показників.

	Основні засоби	Фонд робочого часу	Показники результативності
1	Фіксовані	Змінні 1%	Збільшує на 0,93 %.
2	Змінні 1%	Змінні 1%	Збільшує на 1,21 %.
3	Змінні 1%	Фіксовані	Збільшує на 0,28 %.

З таблиці можна зробити висновок, що збільшення фонду робочого часу має значніший вплив на обсяги продукції (0,93), ніж збільшення обсягів основних засобів (0,28).

При виробленні стратегії інноваційного розвитку потрібно також враховувати особливості технології виробництва молочних продуктів та

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

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

Показники діяльності підприємств з виробництва молочної продукції (за даними їх звітності) подано у табл 2.21

Таблиця 2.21

Середні значення показників діяльності молокопереробних підприємств
2011-2014 рр.*

Показники	ПрАТ Тернопільський молоко- завод	ПП «Альма -Віта»	ТзОВ Бучацький сирзавод	ПАТ Борщів- ський сирзавод	ПП «Чорт- ків сир»	Середні значення по під- приємствах
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 праців. протягом року	374,76	208,30	163,63	308,52	123,91	235,82

Продовження таблиці 2.21

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

* Розраховано автором

Таким чином, як видно із розрахункової таблиці 2.20, найкращими показниками ефективності діяльності в середньому за період 2011-2014 рр. володіє ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що зумовлено відносно більшим обсягом випуску продукції та вартості активів. При цьому, аналізуючи показник обсяг випуску продукції на 100 грн. операційних витрат, варто зауважити, що відносно однаковими, вони є у підприємств ПП «Альма-Віта» та ПП «Чортків сир» (113 грн./грн. та 113,32 грн./грн. відповідно).

Також вартою уваги є ситуація із прибутковістю діяльності переробних підприємств Тернопільської області. Зокрема, через збитковість діяльності ТЗОВ «Буцацький сирзавод» у 2011 р. та 2013 р., середні показники маси прибутку є від'ємними, що являє собою негативне явище у діяльності підприємства. Така ж ситуація спостерігалася у ПАТ «Борщівський сирзавод» у 2011 р., що вплинуло на розрахунок середніх показників, зменшивши їх.

Загалом, відслідковується позитивна тенденція до покращення показників ефективності діяльності досліджуваних молокопереробних підприємств впродовж 2011 – 2014 рр.

Впровадження інноваційної технології молока дасть змогу знизити собівартість виробництва молочних продуктів і відповідно їх ціни, підвищить рентабельність молокопереробних підприємств.

Найбільш рентабельним є виробництво дієтичної продукції. Середня рентабельність виробництва рідкого молока складає 1-5 %; рентабельність виробництва сирків та сиркової маси – 30-40 %, кефіру – 12 %, йогурту – 20 % [41].

Потрібно також знизити сезонні коливання обсягів виробництва молока-сировини. Це позитивно вплине на діяльність молокопереробних підприємств, підвищить їх рентабельність, сприятиме зниженню споживчих цін на молочні продукти, збільшить їх обсяги споживання населенням України та їх експорт до інших країн.

Конкуренція, ринкові долі основних учасників ринку та їх конкурентні переваги. Молочна промисловість України нараховує біля 400 підприємств і є однією з провідних галузей сільськогосподарського промислового комплексу. У період з 2005 по 2014 рік частка дрібних підприємств в галузі зменшилась з 60 до 40%. У той же час частки ринку провідних виробників не перевищують 6-9%. Усього одинадцять підприємств охоплюють більшу частину ринку молокопродуктів, а меншу – цього ринку розподіляють між собою 380 інших дрібних виробників. Серед них найбільшими є Danone, Галичина, Lactalis, Молочний Альянс, Юнімілк Україна (ТМ «Био-Баланс», «Галактон», «Кремез», «Простоквашино», «Украинское»), Милкиленд-Україна (ТМ «7-я», «Добряна», «Коляда», «Крынка») та Вімм-Білл-Данн Україна (ТМ NEO, «Веселый молочник», «Домик в деревне», «Слов'яночка») [41].

На сьогодні на українському ринку молока та молочних продуктів значна частка належить таким компаніям, як Юнімілк Україна (ТМ «Био-Баланс», «Галактон», «Кремез», «Простоквашино», «Украинское»), Милкиленд-Україна (ТМ «7-я», «Добряна», «Коляда», «Крынка») та Вімм-Білл-Данн Україна (ТМ NEO, «Веселый молочник», «Домик в деревне», «Слов'яночка») [41].

Діяльність більшості підприємств молочної галузі спрямовані на інтеграцію та співпрацю. Поява іноземних компаній на вітчизняному ринку коштуватиме їм дуже дорого, тому що існує багато бар'єрів для виходу на український ринок і окупність проекту.

Тому альтернативний варіант, за яким і діють вітчизняні та зарубіжні компанії, – це певна інтеграція та співпраця. Співпраця має на увазі спільні інвестиції, що дозволить значно збільшити виробництво молока.

Отже, тенденції розвитку підприємств молочної галузі напряму пов'язані з вартістю кредитних ресурсів та інвестиціями.

Сьогодні на ринку молочної продукції спостерігається активізація процесів консолідації активів, злиття, що сприяє зростанню ступеня концентрації: у кінці 2013 року відбулась інтеграція активів «Юнімілк» в структуру «Данон». Перший Київський молочний завод, «Молдом», «Іскра», «Реверс» заявляє про намір продати Європейському банку реконструкції та розвитку 25% своїх акцій. На відміну від існуючих об'єднань за територіальним принципом, які виробляли весь асортимент молочної продукції, нові об'єднання формують на принципі спеціалізації одного виду молокопродукції.

Водночас у зв'язку з непомірними податками на початку 2011 року акціонери великого виробника молочних продуктів «Молочник» («Укрпродукт Груп», ТМ «Наш молочник», «Народний продукт», «Ваш молочник» та «Вершкова долина») прийняли рішення ліквідувати.

Отже, нові спеціалізовані виробники молочної продукції є конкурентоспроможним і відповідно мають більший потенціал для інноваційного розвитку.

Незадоволений попит на ринку молока і молочної продукції відкриває підприємствам можливість для індивідуального позиціонування й забезпечення конкурентоспроможності, тому що конкуренція не дає змоги молокопереробним підприємствам бути успішним на всіх сегментах ринку молока та молокопродуктів. При цьому слід враховувати рівень диверсифікації й фінансові

можливості залежно від регіону і співпраці з партнерами та можливості нарощення випуску сировини.

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

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

Оцінюючи наслідки існуючих проблем можна зробити висновок, що низька якість сировини зумовлює додаткові витрати: подвійну пастеризацію, охолодження й очищення на спеціалізованому обладнанні, що призводить до непродуктивного збільшення енергетичних і трудових затрат, а також до підвищення вартості її переробки.

На підвищення ціни на молочні продукти впливає також низький рівень використання потужностей вітчизняними молокопереробними підприємствами (від 25 до 35 % залежно від виду продукції) через скорочення кількості молока, що надходить на промислову переробку. Крім того, на підвищення собівартості виробництва молочних продуктів впливають і такі чинники:

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

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

- збільшити питомі обсяги виготовлення молочної продукції, що приведе до зниження собівартості виробництва обсягу молока-сировини;
- підвищити якість молочних продуктів;
- зменшити витрати перероблення молока-сировини;

- відповідно підвищити рентабельність діяльності молокопереробних підприємств.

Значний негативний вплив має також зменшення сільського населення, за 2014 року чисельність якого зменшилась на 90,2 тис. осіб. Станом на 1 січня 2015 року чисельність господарств населення, які утримували худобу та птицю, становила 2,574 млн. одиниць[41].

Проте в цілому український сектор виробництва молока і молочних продуктів сьогодні має достатній потенціал та резерви виробничих потужностей і залишається привабливою для іноземних інвесторів. Цей сектор нараховує найбільшу кількість масштабних проектів за участю іноземного капіталу серед усіх секторів виробництва харчової продукції.

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

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

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

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

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

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

- розроблення та впровадження заходів удосконалення роботи з розширенням існуючої і створенням нової сировинної зони;
- ефективне використання природного й економічного потенціалів кожного регіону;
- впровадження інновацій на підприємствах агропромислового комплексу для нарощування обсягів виробництва;
- створення умов максимально рівномірного (протягом сезону) завантаження виробничих потужностей молокопереробної промисловості;
- обґрунтування напрямів державної політики щодо регулювання ринку молока і інвестиційної підтримки стратегії інноваційного розвитку підприємств молочної галузі .

Упровадження інноваційного розвитку в діяльність молокопереробних підприємств в Україні дасть змогу

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

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

Стратегії інноваційного розвитку як неперервний ланцюг різноманітних реакцій на зміни зовнішнього середовища передбачають різного ступеня радикальності нововведення: зміни асортименту продукції від часткової до повної, зміни технологічної спеціалізації, адаптуючи пріоритети вибору до потреб ринку за стадіями життєвого циклу ринкового попиту. Визначення цілеспрямованого стратегічного інноваційного розвитку на виконання конкретних завдань підприємства, повинно починатися з усвідомлення керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

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

- адаптація інноваційної системи України до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності;
- переорієнтація системи продукування інновацій на ринковий попит і споживача;

- створення привабливих умов для творців інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва.

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

Для того, щоб стабільно реалізовувати якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами, потрібна адаптація до чинників зовнішнього середовища, щоб координувати свою діяльність відповідно до його тенденцій. Список ключових факторів, що потребують аналізу, можна звести до ресурсної складової як індивідуальної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які надають унікальності та оригінальності обраній стратегії.

На основі інноваційних цілей формується інноваційна стратегія портфеля проектів. При цьому стратегія нововведень передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг та їх просування на ринку. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх ринкових результатів через інноваційний процес.

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

- орієнтація на майбутнє і на постійні зміни ринкового середовища;
- застосування нових методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів;
- залучення нових матеріальних ресурсів, широке використання інтелектуального потенціалу;

- диверсифікація виробництва і збуту, адаптовані до змін ринкових умов.

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

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

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

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

- стратегічно оцінювати стартовий потенціал і вимірні показники в майбутньому;

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

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

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

- модернізацію підприємств для підтримання його конкурентоспроможності;
- оновлення традиційного асортименту продукції;
- виробництво інноваційної продукції,
- впровадження інноваційних методів в операційну діяльність, розвиток персоналу, маркетинг і логістику з метою максимального задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

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

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

Мистецтво як емоційна складова управління інноваційним розвитком забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття рішень. Стратегія інноваційного розвитку залежить від напрямків діяльності, що відкриваються перед підприємством, виходячи, насамперед, із зовнішніх умов, у яких воно функціонує, ринкових можливостей і особливостей самого підприємства. Основні засади інноваційного розвитку – це сукупність конкурентних якостей: організація виробництва, дизайн продукту, спрямованість маркетингу, канали збуту і надання послуг. У результаті цього споживач отримує новий продукт з більш привабливим співвідношенням між споживчою цінністю і ринковою ціною. Зasadничою основою інноваційного розвитку повинні стати обов'язкові вимоги до цільових програм щодо формування стратегії, згідно з якими досягаються конкретні цілі, чітко визначені шляхи їх досягнення, необхідні ресурси, визначена відповідальність конкретних осіб за виконання передбачених програмних завдань.

Підвищення ефективності виробництва, розширення частки ринку, збільшення прибутку можуть бути цілями, однак основною метою є забезпечення умов тривалого виживання підприємств і стійкого сегменту на ринку. При цьому потрібна більш гнучка і дешевша організація процесу виробництва та відповідна технологія. Стратегії, спрямовані на підвищення інноваційної цінності продукції та на її здешевлення, як правило, виключають одна одну.

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

Виходячи з мети і завдань її досягнення в Україні потрібна не загальна абстрактна стратегія, а конкретні директивно-індикативні стратегічні заходи інноваційного розвитку з врахуванням ринкових можливостей та джерел фінансування їх впровадження. Для цього автором розроблена структура стратегії, спрямованої на формування комплексу інноваційних процесів розвитку

підприємства за визначених обмежень та наявних ресурсів, яка уможливило об'єктивно обрати саме той тип інноваційного розвитку, який забезпечить стале зростання діяльності підприємства та стійку тенденцію підвищення рівня базових техніко-економічних показників. (рис 2.4.)

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. 2.4 Структура стратегії інноваційного розвитку діяльності підприємства

(Джерело: розроблено автором)

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

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

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

- зменшення залежності внутрішнього сегменту ринку підприємства від імпортних закупівель необхідної населенню продукції;
- підвищення конкурентоспроможності, покращення платіжного балансу, збільшення валютних надходжень до бюджету підприємства та регіону, в якому воно розташовано;
- забезпечення стабільних надходжень податкових коштів від підприємств до місцевого бюджету, забезпечення заробітною платою працівників та їх більший рівень зайнятості людей.

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

Нарощування потенціалу підприємств України, за рахунок інновацій необхідно також для того, щоб знайти свою частку на конкурентних ринках розвинених країн, розширювати на них свою присутність. Для того щоб виробникам України зайняти належне місце в світовій ринковій системі, необхідно забезпечити:

- створення ефективної базової інфраструктури в агропродовольчому секторі економіки;
- розроблення національної стратегії контролю в галузі харчових продуктів;
- гармонізацію із світовими вимогами законодавчої і нормативно-правової бази в галузі харчових продуктів;

- налагодження дієвої служби контролю за якістю і безпекою харчових продуктів;
- забезпечення сучасними приладами контролю та вимірювання лабораторій по контролю за харчовими продуктами;
- участь у міжнародних організаціях, які розробляють світові стандарти;
- створення системи забезпечення якості і безпеки харчових продуктів промисловості на засадах HACCP та у відповідності з ISO 22000:2005[28].

Створення системи забезпечення якості і безпеки харчових продуктів Україна повинна здійснюватись в рамках інтеграції до таких міжнародних структур, як WHO (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) та FAO (Всесвітня організація охорони здоров'я), зокрема FAO надає пріоритетного значення програмам і заходам, пов'язаним з якістю, безпечністю харчових продуктів та із захистом споживачів [161], а WHO взяла на себе контроль за неухильним дотриманням принципу забезпечення безпеки харчових продуктів як суттєвого елементу та невід'ємної складової будь-якої програми суспільної охорони здоров'я. У контексті зазначеного, Україна як член світових організацій у сфері виробництва харчових продуктів, свої дії по забезпеченню їх якості та безпеки має узгоджувати з вимогами, які висувають ці структури [162].

Дотримання певних стандартів та санітарних норм в глобалізованому світі виходять за межі відносин між країнами-експортерами та країнами-імпортерами, вони мають не тільки національне, але й транснаціональне значення. Удосконалення стандартів управління безпекою харчових продуктів постійно розвиваються, зокрема в США було розроблено систему управління безпекою харчових продуктів, шляхом аналізу небезпеки в критичних контрольних крапках (HACCP). Ця система включає принципи і виважені кроки технології впровадження і є обов'язковою щодо узгодження національних законодавств та стандартів у цій сфері. На сьогодні діє і запроваджується перший міжнародний стандарт ISO 22000:2005 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги для будь-якої організації в харчовому ланцюзі».

Крім того, залишаються актуальним цілий ряд проблем, що не уможливають реалізацію принципів “від ферми до столу” або “від поля до прилавка”, які ефективно знижують ризики за рахунок попередження потрапляння небезпечних речовин в продукцію на всьому ланцюзі її виробництва. На практиці реалізація цього підходу ускладнюється через об’єктивні і суб’єктивні причини:

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

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

Висновки до 2 розділу

1. Для практичного розв'язання завдань інноваційного розвитку підприємств молочної галузі постає завдання виокремлення специфічних складових галузевої особливості сектору молочної продукції, що формують ринковий простір досліджуваної галузі та напрямки її розвитку :

- ринок сировини, основні виробники сировини та канали постачання;
- сегментація ринку сектору перероблення молока та виробництва молокопродуктів за товарними групами;
- обсяг виробництва підприємств сектору за сегментами, основні виробники;
- оператори сектору перероблення молока та виробництва молокопродуктів;
- основні оператори, обсяг реалізації молочних продуктів за сегментами;
- рівень конкуренції та конкурентні переваги, основні фактори, що визначають суму витрат, на реалізацію інноваційних проектів;
- середня прибутковість виробництва за сегментами;
- проблеми технічного оснащення та переоснащення підприємств сектору.

2. Встановлені пріоритети споживачів, які дають підстави стверджувати, що до основних стратегічних чинників інноваційного розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності підприємств з виробництва молока і молочних продуктів належать такі:

- інфраструктура щодо підвищення продуктивності і якості забезпечення молоком - сировиною ;
- впровадження заходів щодо розширення продуктового портфеля підприємства шляхом удосконалення технології і глибокої переробки сировини;
- якість молочної продукції дієтичного і дитячого харчування.

3. Застосування існуючих методичних розробок щодо оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств до переробно-харчових підприємницьких структур є не достатньо аргументованим підходом. Це пояснюється тим, що останнім часом підвищилася увага до проблеми реалізації

харчової продукції на зовнішньому ринку та її якості. Тому актуальними є ряд наступних заходів розвитку підприємств молочної галузі на інноваційних засадах:

- інноваційний розвиток управління на засадах СУЯ (системи управління якістю);
- інноваційний розвиток технології перероблення молока;
- підвищення якості молокопродуктів;
- виробництво інноваційної продукції за новими технологіями.

Отже, наявність ринкових можливостей для зростання у молочній сфері, обумовлює актуальність наукових підходів до розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємств молокопереробної галузі.

Наукові результати, викладені в даному розділі дисертаційної роботи, опубліковані автором в роботах [120, 124, 126].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1. Розроблення плану заходів впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств молокопереробної промисловості

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

- наукового обґрунтування планових рішень, на основі врахування законів і тенденції економіко-інноваційного розвитку та конкретних, специфічних умов підприємства;
- забезпечення гармонійної координації виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку підприємств, який реалізується у складі

цілових параметрів планування інноваційної діяльності відповідно до досягнень науково-технічного;

- розроблення комплексу заходів зміни системи менеджменту суб'єктів господарювання.

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

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

Послідовність дій, на нашу думку, повинна полягати в орієнтації на мету інноваційного розвитку, визначення завдань, які потрібно досягти, оцінювання ресурсів та обґрунтування практичних форм реалізації цілі і вибору варіантів (альтернатив) у формі інноваційних проектів. При цьому підприємство в своїй інноваційній політиці може орієнтуватися на досягнення окремих переваг деяким набором невеликих проектів, за рахунок зниження ризику, а може, збільшуючи ступінь ризику, розвивати крупні проекти з високою економічною віддачею.

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

- 1) стану зовнішнього середовища й прогнозування його розвитку;
- 2) потенціалу внутрішнього середовища підприємства;
- 3) пріоритетних напрямків інноваційного розвитку підприємств молочної галузі;

- 4) цільових ділянок ринку (сегментів або "ніш") для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку;
- 5) ризику на усіх етапах планування і процесів їх впровадження та корегування стратегічних дій для зменшення негативних наслідків від ризикових подій.

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

Для досягнення результативності інновацій пропонується інноваційний розвиток управління шляхом синтезу впровадження комплексних заходів трансформації підприємства на основі ефективних засобів виробництва, енергозберігаючих технологій та процесів якості управління. На нашу думку, ці заходи доцільно впроваджувати поетапно у залежності від мети і наявного інноваційного потенціалу (рис. 3.1).

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

неефективною, зокрема наголошується на потребі повного забезпечення механізмів їх виконання [111].

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

Рис. 3.1 Комплекс цілеспрямуваних заходів інноваційного розвитку діяльності підприємства і його системи управління (Розроблено автором).

У зв'язку із цим необхідно здійснити системні заходи щодо вдосконалення програмно-цільового управління реалізацією стратегічних завдань в інноваційній сфері.

При цьому доцільним є використання проектного підходу на основі портфеля інноваційних проектів для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств, (обґрунтування якого виконано в п. 1.3. цієї роботи)

На підставі обґрунтування проектного підходу для реалізації стратегії згідно обраних пріоритетних напрямків розробляють варіанти інноваційних проектів, на основі яких формують портфель.

Використовуючи методику управління портфелем проектів розробляють комплекс планів проектних дій впровадження інновацій у виробничо-збутову діяльність підприємств, а також бюджети проектів і портфеля в цілому та визначають обсяги необхідних інвестицій у новації і джерела їх фінансування.

Таким чином, формують оптимальну структуру портфеля інноваційних проектів для реалізації стратегії розвитку підприємств.

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

- розкладі етапів виконання інноваційних заходів;
- графіку використання ресурсів, необхідних для виконання інноваційних заходів;
- плані необхідних засобів виробництва;
- бюджеті виконання інноваційних заходів;
- плані контрольних етапів аналізу і оцінювання стану виконання інноваційних заходів.

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

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

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

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

Стратегічний підхід поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства з врахуванням ринкових можливостей щодо умов підприємств молочної галузі України, подано в таблиці 3.1.

Пропонована стратегія інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів задовольняє наступним основним вимогам [124]:

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

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

- використання багаторівневого маркетингу;
- стимулювання збуту;
- розширення (реформування) збутової мережі;
- охоплення нових сегментів традиційного ринку;
- розширення границь ринку;

- реалізація нового товару;
- пропозиція на нових ринках нових товарів.

Таблиця 3.1

Конвеєр дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку підприємства

Етапи роз-витку	Ресурси	Засоби виробництва	Випуск товарів	Операційна діяльність і технології	Ринкова діяльність	
1	Традиційні	Поступово оновлені	Традиційних	Модифікована технології	Продаж товару із більшим терміном гарантії	
2					Продаж модифікованих товарів	
3					Продаж традиційного товару за новим його використанням	
4					Продаж нової модифікації традиційно виробленого товару	
5					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			Нових		Нова технологія	Продаж на нових ринках нових товарів, що розширюють 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	

Джерело: розроблено автором [124].

При цьому, ефективність управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить. Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності і зусиллями, що витрачаються, насамперед визначається

діловими якостями менеджерів, а також інноваціями в розвитку матеріально-технічної бази і технології.

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

Важливість управління портфелем підкреслюється, по-перше, як випробувана методика впровадження стратегії в досягненні мети інноваційного розвитку, по-друге, щоб отримати максимальну віддачу максимізувати вплив на продуктивність та досягнення фінансових результатів, по-третє, для підтримки конкурентоспроможності бізнесу - для збільшення продажів і частки ринку, по-четверте, оптимізувати кількість проектів у портфелі при обмеженості наявних ресурсів і націлювати портфель на «великі» проекти, а для зменшення ризику підтримувати баланс між довгостроковими і короткостроковими проектами відповідно до цілей розвитку.

Теоретичні положення і висновки подані автором в [124] уможливають визначити завдання щодо впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій шляхом управління портфелем проектів, серед яких вирішують:

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

- забезпечення стабільного та ефективного процесу управління.

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

На думку автора, стратегічне управління має забезпечити переміщення парадигми від обумовленої стратегії управління інноваціями до портфельної стратегії. Зважаючи на все вищезазначене, запропоновано концепцію портфельного управління проектами для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис.3.2).

Концепція встановлює ряд взаємозв'язаних кроків процесу розроблення стратегії розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів, серед яких:

1. Стратегічний аналіз першочергових проблемних завдань і встановлення мети інноваційного розвитку підприємства.
2. Розроблення стратегії і формування портфеля інноваційних проектів розвитку підприємства.
3. Обґрунтування вимірних показників ефективних проектів.
4. Встановлення зацікавлених осіб та існуючих обмежень навколишнього середовища
5. Розроблення стратегічних заходів для досягнення цілі портфеля проектів.
6. Оцінка на основі грошового потоку та на основі критерію ефективності.
7. Формування альтернативних варіантів і відбір проектів до портфеля.
8. Планування проектних дій для реалізації портфеля проектів.
9. Виконання проектів портфеля.
10. Аналіз, контроль, корегування виконання.

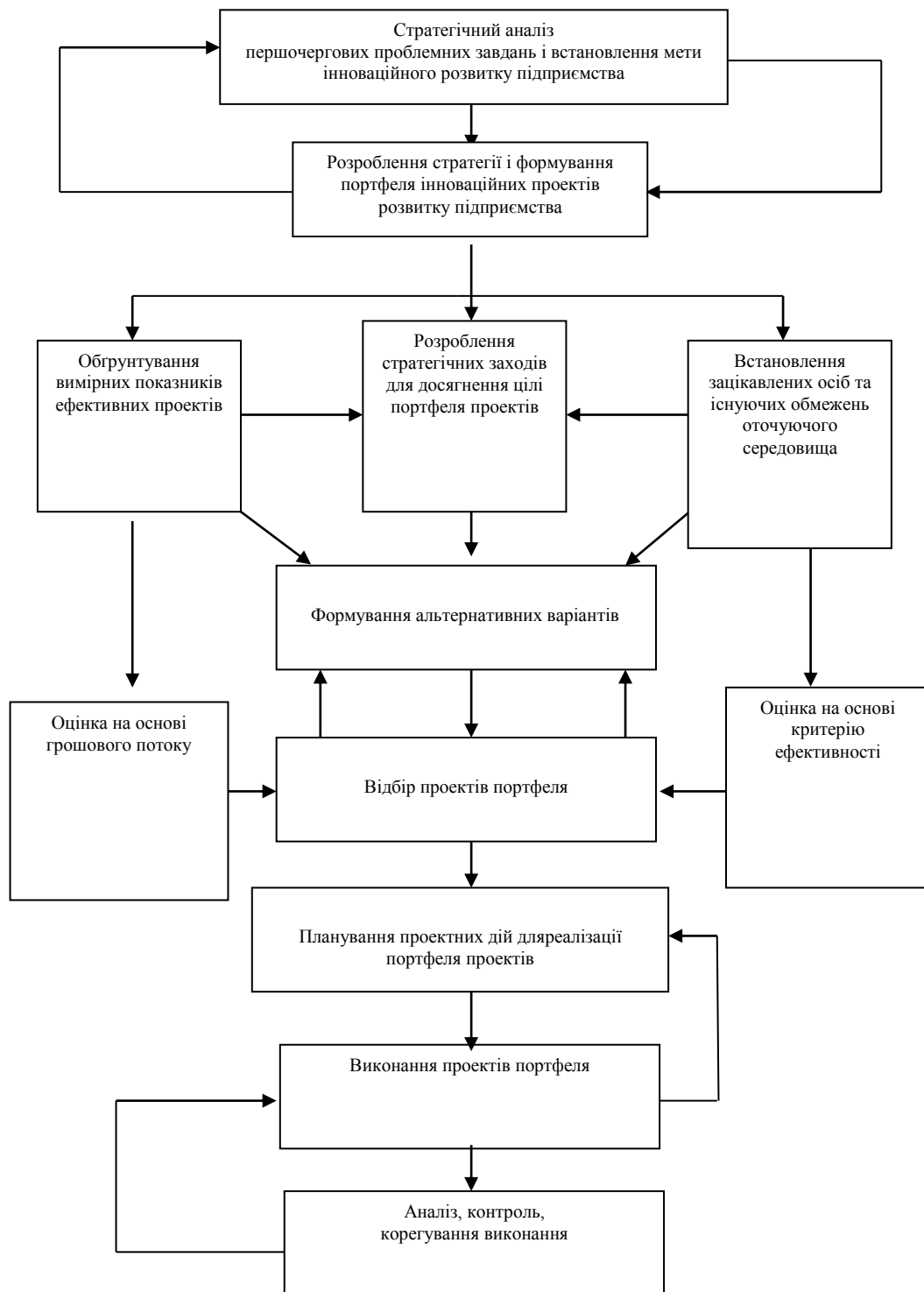


Рис.3.2. Концепція портфельного управління інноваційними проектами (Запропоновано автором)

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

- розроблених показників оцінки інвестиційно фінансових переваг інноваційних проектів для розвитку підприємств молочного сектору;

– методу формування ефективного портфеля інноваційних проектів на основі порівняльної оцінки альтернативних проектів портфеля і вибору найбільш ефективного його варіанту.

Концепція портфельного управління базується на таких припущеннях:

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

Проте успішна реалізація портфеля значно буде визначатись узгодженістю процесів стратегічного та інноваційного управління, а специфіку галузі враховують через певні обмеження для досягнення ефективності діяльності при плануванні їх розвитку. Сьогодні бізнес покликаний швидше розробляти та випускати нові продукти, ніж будь-коли. Проте ресурси не збільшилися і потрібно вміло їх розподіляти. Таким чином, все більшого значення набуває портфельне управління.

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

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

Використання проектного управління підвищує результативність і своєчасність досягнення цілі інноваційного розвитку за рахунок методології

ПМБУК [148], а використання портфельного підходу підвищує ефективність використання ресурсів.

В управлінні стратегічним портфелем інноваційних проектів розвитку використовують типові принципи, функції і методи менеджменту, які дають змогу складання плану проектних дій, контроль за роботами, управління ризиком вирішувати завдання, та своєчасно реалізовувати заплановане. При цьому методологія управління портфелем проектів є складною, тому що вимагає прийняття рішень з врахуванням фактичного стану одночасно виконуваних проектів портфеля.

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

У рамках портфеля інноваційних проектів виділяють три рівні управління: довгостроковий – рівень стратегічного планування, середньостроковий і операційний рівень. На кожному рівні виконується аналіз виконання проектних дій і виробничого середовища на основі інформації моніторингу проекту в межах визначеного етапом виконання проекту відрізка часу.

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

Зважаючи на вище наведені аспекти, формують стратегію інноваційного розвитку підприємств молочної промисловості та можливі варіанти її реалізації як альтернативні інноваційні проекти в стратегічному портфелі.

На основі виконаного аналізу в 2 розділі встановлені пріоритети споживачів, що дає підстави стверджувати: до основних стратегічного чинників

інноваційного розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності, підприємств з виробництва молока і молочних продуктів, належать:

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

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

Також при цьому доцільно розглянути можливі ризики відхилення реалізації проекту від плану та розробити заходи для запобігання їм та реагування на загрозові події. Для тривалих проектів, враховуючи певну протяжність в часі окремих робіт, доцільним є розбиття початкових інвестицій щодо розвитку на частини, які відповідають календарному плану робіт. При цьому визначають достатність обсягів залучення фінансових ресурсів для реалізації відповідного часового кроку проекту.

Обсяги цих коштів визначають аналогічно інвестиційним коштам. Якщо цих коштів недостатньо, то відхиляють даний проект. При цьому визначають обсяг невикористаних інвестиційних коштів щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку. Це означає: у підприємства залишається певна величина невикористаних коштів, які можуть бути використані для реалізації інших

проектів портфеля інноваційного розвитку, якщо наявні інвестиційні ресурси є більшим від початкових інвестицій, необхідних для реалізації стратегії.

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

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

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

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

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

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

У стратегічному портфелі інноваційного розвитку проекти є переважно взаємозалежні. Це дуже суттєвий момент, що на практиці уможлиблює підвищити ефективність управління проектами портфелю шляхом планування проектних дій для усіх проектів портфеля та балансування життєвого циклу стратегічного портфеля проектів. Стратегічне управління портфелем інноваційних проектів нівелює розбіжності досягнення планових показників окремих проектів.

При цьому розв'язується завдання формування оптимального портфеля інноваційних проектів, що забезпечить зниження ризиків та максимізацію корисного результату інноваційного розвитку підприємства.

Оптимізацію стратегічного портфеля проектів інноваційного розвитку здійснюють шляхом:

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

Для того, щоб зменшити ризики невиконання портфеля внаслідок невдалої оптимізації робіт окремих проектів, необхідно враховувати їх пріоритетність виконання.

Оптимізацію проводять з використанням часткових критеріїв оптимальності за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом. Критерії визначають на основі максимізації споживчої цінності інноваційного продукту.

Найбільш відповідальним, проте обов'язковим є аналіз і оцінка продукту інноваційного проекту, які виконують протягом усього часу виконання проекту

тому, що процесі виконання проекту не завжди досягають запланованих характеристик продукту і, крім того, можуть суттєво змінитися ринкові вимоги до продукту.

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

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

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

Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації проектів портфеля інноваційного розвитку включає певну послідовність етапів і процедур: визначення економічної ефективності, конкурентоспроможності і фінансової реалізованості проекту (портфеля). Процеси розробки плану реалізації, визначення обсягів інвестиційних коштів на кожному етапі реалізації проекту і джерел фінансування та ефективності таких проектів наведено в [122].

3.2. Моделі управління впровадженням портфеля інноваційного проекту розвитку підприємства

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

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

У результаті цього споживач отримає новий продукт з більш привабливим співвідношення між споживчою цінністю і ринковою ціною.

Для цього необхідно розробити модель управління інноваційним розвитком підприємств. Дослідження методів аналізу в процесі моделювання, прийняття інвестиційного рішення в умовах мінливого економічного середовища, яке характерно для сучасної ситуації на інвестиційному ринку України, показує, що інноваційний процес розглядається з різних позицій та з різним ступенем деталізації :

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

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

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

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

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

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

Вплив динамічних змін спричиняють ризики. При цьому алгоритм управління інноваційним проектом портфеля не є лінійним ланцюгом прийняття рішень, а варіативним залежно від стану виконання окремого проекту і усього портфеля. При цьому втрачається спостереженість і керованість портфелем проектів. Розв'язання проблемних завдань управління інноваційним проектом портфеля можна удосконалити шляхом моделювання. Використати засоби комп'ютерного моделювання, які традиційно використовуються при дослідженні і проектуванні складних систем, для моделювання окремих процесів (або у

цілому) поки що неможливо через відсутність відповідного формального подання процесів інноваційного розвитку, а самі процеси функціонування здебільшого знаходяться під впливом випадкових чинників.

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

Планування як процес розробки комплексу заходів, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей, потребує швидкого оцінювання і врахування різних варіантів ефективного використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією. Звідси випливає необхідність поєднання планування з контролем з метою постійного коригування показників щодо досягнення цілі стратегій інновацій.

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

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

1. коефіцієнт виконання бюджету проекту (Квбп), розраховується як відношення фактичних витрат до планового обсягу :

$$K_{вп} = V_{ф}/V_{п}, \quad (3.1)$$

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

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

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

$$K_{вгп} = O_{опп} / B_{пп} \quad (3.2.)$$

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

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

3. Оцінка прогнозованої вартості проекту ($V_{м}$), розраховується як:

$$V_{м} = V_{пп} - R_{к} \quad (3.3)$$

де $V_{пп}$ – планова вартість портфеля проектів;

$R_{к}$ – залишкові кошти по проектах портфелю з дати контролю до дати завершення.

4. Прогнозне відхилення вартості $P_{вв}$ портфеля:

$$P_{вв} = V_{пп} - V_{с} \quad (3.4)$$

де $V_{пп}$ – планова вартість портфеля;

$V_{с}$ – сумарні витрати по бюджету портфеля.

На основі цього аналізу і оцінювання формується стратегічний підхід, а саме виділення ресурсів і кінцевий варіант портфеля проектів та визначаються строки початку та закінчення проектів і портфеля в цілому. При цьому процес планування є ітераційним до досягнення бажаних результатів. При цьому моделювання дає змогу прискорити прийняття проектних управлінських рішень; отримання близьких до оптимальних рішень в умовах значного скорочення часових, фінансових та інших матеріальних ресурсів: застосувати інструментальні засоби

комп'ютерного моделювання для автоматизації процесів супроводження управління інноваційними проектами.

На практиці використовують стандартні програмні додатки, які дають змогу моделювати процеси планування проектів і оцінювання вартості, які успішно використовують на етапі попереднього планування. Проте практика здебільшого ставить задачу узагальнення стандартних моделей для класу процесів управління інноваціями з врахуванням випадкових явищ у цілеспрямованих виробничих системах. Переважна більшість відомих робіт присвячена моделям окремих часткових ситуацій щодо інноваційного розвитку.

Зокрема, у відомих моделях імовірно значення грошових потоків щодо діяльності інноваційних суб'єктів господарювання з врахуванням умов ринку знаходить неповне відображення. Отже, методиці і моделям визначення грошових потоків інноваційного розвитку з врахуванням динаміки відводиться мало уваги.

При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результативність здійснення інноваційної діяльності — формування грошового потоку для фінансування створення нових продуктів, технологій і засобів, що впливають на розвиток.

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

Динаміка грошових потоків при управлінні інноваційним процесом залежить від витрат підприємства за спожиті ресурси, які переробляють у кінцевий продукт. Результат діяльності реалізується на ринку.

Найбільш складним моментом у процесі моделювання є кількісне відображення факторів впливу і розрахунку даних для випадків здійснення інвестицій з врахуванням ринкових показників.

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

Для моделювання операційної діяльності, відповідно до перебігу часу, виробничий процес природніше розглядати як дискретний (адже на практиці впровадження інноваційних заходів складається з послідовних стадій або етапів). При цьому розвиток підприємства зростає за рахунок нового обладнання і нових технологій, зростають постійні витрати, але зменшуються змінні витрати за рахунок ефективних інновацій. Фіксація і відображення показників розвитку діяльності підприємства відбувається, як правило, стрибками від однієї дати (місяця, кварталу або року) до другої. Стрибкоподібно також здійснюється фінансування інноваційного розвитку і окремими частинами надходять платежі від реалізованої продукції. Такі значення параметрів процесу в певні проміжки часу називають дискретними.

Пропонується імітаційна модель, в якій формалізацію економічних процесів описують динамічними змінами відносно до різних (дискретних) моментів часу.

При цьому побудова моделі повинна відповідати таким концептуальним положенням.

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

По-друге, необхідно встановити розбиття стратегічного плану впровадження інноваційного процесу на сукупність взаємопов'язаних дискретних дій.

Така схематична експозиція інноваційного процесу у вигляді дискретної сходиноквої діаграми спростить та унаочнить подальший аналіз впливу інвестицій на інноваційний розвиток виробництва.

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

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

Для попередньої аналітичної оцінки потреби в інвестиційних коштах на фінансування інноваційного проекту розвитку виробництва у стаціонарному випадку зручно скористатися властивостями арифметичної прогресії. Якщо вважати, що перший член арифметичної прогресії (a) дорівнює початковій сумі інвестиції, а різницю прогресії d , рівною інвестованим коштам на кожному етапі (n_i), то загальна сума інвестицій може бути розрахована як сума S_n перших n членів арифметичної прогресії:

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

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

Однак практична реалізація проекту інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників. Тому важливою складовою успішного поточного управління своєчасними результативними проектними діями є прогнозування руху грошових потоків.

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

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

Для побудови моделі виробничо – ринкової системи будемо враховувати три рівні її функціонування, що виражаються через грошовий потік інвестицій, товарно-матеріальних запасів і виробництва та доходів від реалізації продукції.

Для прогнозування значення грошового потоку в дискретні моменти часу з врахуванням зовнішніх надходжень через зворотній зв'язок вибираємо структурну схему моделі інноваційного розвитку, в якій вхідні інвестиційні впливи і результат виробничого процесу в дискретні моменти часу виражено сумою коштів, який, як правило, відрізняється від очікуваного випадковим чином, тому приймаємо, що грошовий потік є випадковим процесом. Задачу визначення найімовірніших значень випадкового процесу в будь-який момент часу називають оцінюванням. Існує декілька методів розв'язання цієї задачі.

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

як вихід дискретної виробничої системи із зворотними зв'язками через ринкові процеси купівлі-продажу.

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

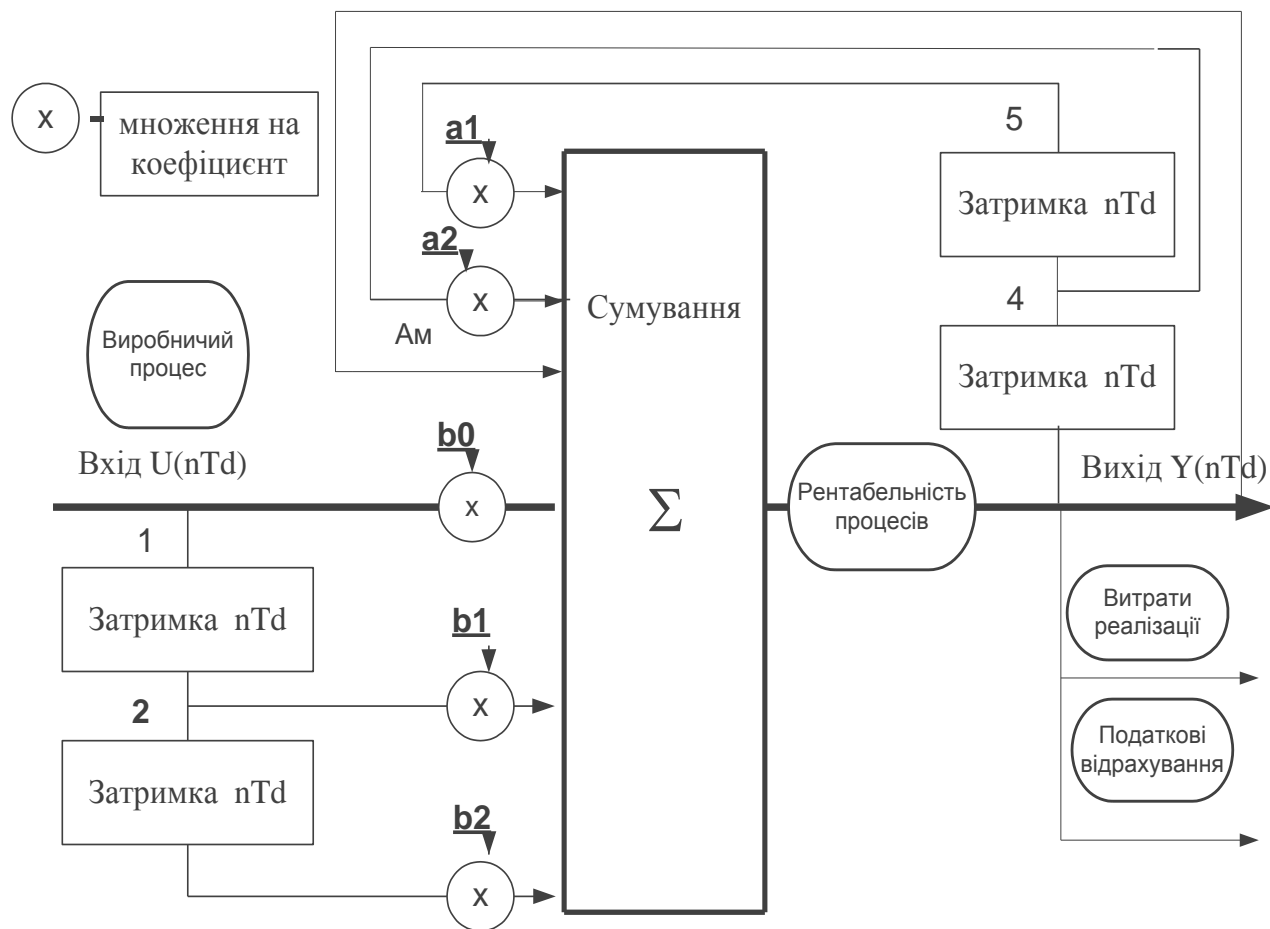


Рис. 3.3. Імітаційна модель визначення грошових потоків в дискретні моменти часу, запропонована автором [128].

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

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

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

$A_m(nT)$ – амортизаційні відрахування;

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

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

a_i, b_i – коефіцієнти, що характеризують структуру системи,

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

Управління інноваційним розвитком на основі такої моделі можна досліджувати задаючи вхідний вплив $V(nt)$ (суму початкових інвестицій) і оцінюючи результуючий грошовий потік $Y(nt)$. Запропоновану модель узгоджено із стратегією впровадження заходів поетапного (покрокового) інноваційного розвитку підприємства на засадах нових рішень для ефективного трансферу технологій та функцій менеджменту інновацій відповідно до умов України, яка, на відміну від існуючих, враховує можливості діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації конвеєра дискретних дій, які орієнтовані на ринок з різним цільовим сегментом споживачів.

Пропонована методика визначення динаміки грошового потоку шляхом оцінювання його значення в дискретні моменти часу на основі імітаційної моделі забезпечує оперативне ймовірне прогнозування грошових потоків для стратегічного і тактичного планування проектом інноваційного розвитку. Модель уможливорює імітувати інноваційну діяльність підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Основна перевага такої моделі в тому, що вона надає можливість оцінити наслідки одноразового інвестиційного впливу на операційний процес в довгому періоді.

Таким чином, виробничий процес зі зміною рівня інноваційного розвитку переходить з одного рівноважного стану до іншого, але вже більш ефективного, що підтверджує імітаційна модель зростання динаміки грошового потоку. Як видно з моделі, у підсумку рівень інноваційного розвитку виробництва

визначається лише налаштованістю менеджменту підприємства, а також усіх працюючих для зменшення витрат та зростання доходу з його подальшим інвестуванням у розвиток.

Для прийняття позитивного рішення при відборі альтернативних проектів у портфель необхідна модель достовірної оцінки ефективності інвестицій інноваційного проекту. Ефективність результату інноваційного проекту оцінюють величиною отримання додаткового прибутку від інвестованих коштів. Відомо, що прибуток визначають як різницю між доходами і витратами разом з податками.

Поняття " додаткового прибутку " припускає наявність додаткових доходів і додаткових витрат, які виникнуть у зв'язку з реалізацією інноваційного проекту.

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

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

прибутковості інноваційного проекту і розрахунку показників його ефективності повинні розглядатися тільки додаткові витрати (так само як і додаткові доходи) проекту.

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

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

Суть розрахунків пропонованого методу подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок приросту собівартості одиниці продукції з врахуванням витрат проекту

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

* Розроблено автором

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

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

Наприклад, підприємство, що розглядає проект зниження витрат (будівництво власної енегроощадливої котельні), одночасно планує збільшити поточні витрати на рекламу своєї продукції.

При оцінці ефективності проекту будівництва котельні зростання витрат на рекламу продукції не повинне розглядатися, оскільки він ніяк не пов'язаний з інвестуванням коштів на зведення котельні. Тобто зростання витрат на рекламу продукції не повинно впливати на показники ефективності проекту будівництва котельні. Зростання витрат на рекламу повинно враховуватися в грошових потоках підприємства при оцінці фінансової спроможності покриття витрат на реалізацію проекту.

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

Однією із причин відсутності результативного інноваційного процесу на усіх рівнях функціонування є відсутність системної методологічної бази для оцінки реального стану справ фінансування інноваційного проекту. Тому є

потреба розробки й удосконалювання моделі та методів управління інвестиційно-фінансовим забезпеченням проекту.

Впровадження технологій управління інноваційним проектом ставить завдання вибору та застосування сучасного методичного інструментарію для прийняття та реалізації управлінських рішень з питань інвестицій і фінансування інноваційного проекту. Зокрема, розроблення алгоритмів інтелектуальної підтримки, прийняття рішень і оптимізація процесів управління з використанням сучасних економіко-математичних методів і моделей відбувається одночасно із розробленням моделі фінансування проектно-інноваційної діяльності, що дає змогу адекватно планувати дії та реалізовувати алгоритм прогнозування грошового потоку фінансування проекту.

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

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

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

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

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

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

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

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

Інтегральна структура, що охоплює весь цикл від розробки стратегії до успіху, подана в п. 2.3 цієї роботи, дає змогу структурувати заходи розроблення стратегії інноваційного розвитку. Структура визначає перелік сукупості дій, які необхідно виконати, щоб цілі були відображені в стратегії використання інновацій для розвитку підприємства щодо підвищення продуктивності та рентабельності.

При цьому не очевидно, як оптимальне співвідношення продуктивності і зменшення витрати як ціль розвитку відображається при виконанні проектів у інноваційному продукті. Комерційні заходи успіху є похідними від класичних критеріїв фінансового управління, таких як: коефіцієнт повернення інвестованих коштів, прибуток або їх розрив навіть в порівнянні з початковою ціллю. Таким чином, не існує узгодженого стандарту на ринку на комерційні заходи ні для проектів, ні для портфелів. При цьому наявним є економічний успіх портфеля проектів, підприємство отримає як частку доходу, виробленого новими продуктами в порівнянні з конкурентами і загальної частки доходів усіх нововведень.

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

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

Тому для реалізації функцій стратегічного управління та контролю за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію портфеля інноваційних проектів, виникає необхідність удосконалення організаційної структури підприємства. Завдання удосконалення розв'язують у контексті стратегічного процесу розвитку підприємства за принципом «за стратегією слідує структура»: подано на рис. 3.1. Цей принцип запропонований нами в одночасному подвійному використанні інновацій для розвитку технології на молокопереробному підприємстві та удосконалення управління цим підприємством. Інноваційне удосконалення структури управління повинно підвищити її здатність адаптуватися до швидких змін.

Незважаючи на все різноманіття типів і видів проектів, їх структура управління за змістом в основному однорідна, бо в ній представлена типова комбінація одних і тих же самих видів робіт з управління. Ця обставина забезпечує підхід до проектування структур управління на основі відомих функцій. При цьому діяльність команди управління проектом спрямована на те, щоб об'єднати в єдиному потоці управлінської праці усі відносно відособлені, хоча і нерозривно пов'язані управлінські функції і досягти запланованого результату проекту.

Проте модель управління портфелем відрізняється від звичайної діяльності організацій через постійні зміни розподілу прав і обов'язків, що сприяє напруженості праці учасників управлінського процесу.

Але оскільки проект в своєму розвитку має різні фази, стадії і етапи життєвого циклу, то абсолютно очевидно, що обсяг управлінських робіт безперервно змінюється. Звідси походять постійна зміна кількості елементів в організаційній структурі управління проектом, їх взаємозв'язку, ієрархія і

чисельність персоналу. Тому дуже важливо на передпроектній стадії визначити динамізм організаційної структури, що дозволить своєчасно підготувати «вхід» і «вихід» необхідного персоналу проекту.

Особливо важливою властивістю динамічних організаційних структур є їх здатність виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Така здатність структури в часовому аспекті є похідною по стабільності і довговічності.

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

Проектування організаційно-динамічних структур спирається на наступні принципи:

єдності розпорядження, що виключає подвійне підпорядкування і суперечливі вказівки;

забезпечення необхідною інформацією, надання рекомендації при прийнятті рішень, які будуть прийматися гнучко і оперативно на випадок будь-яких ускладнень.

На вибір варіанта інноваційного розвитку організаційної структури впливають наступні чинники:

5. технічні (масштаби проекту, складність технологічних процесів і обладнання, рівень механізації і автоматизації, характер інформаційних потоків);
6. організаційно-економічні (характеристика зв'язків між різними ступенями та ланками структури, між об'єктом і суб'єктом управління, рівень організаційно-економічний, культура кадрів);

7. соціально-психологічні (соціальна структура і ставлення в команді проекту, характеристика психологічного клімату);
8. зовнішні зв'язки та умови (характеристика кооперації і конкуренція, система поставок, кліматичні і природні умови);

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

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

- організаційні процеси формування стратегії інноваційного розвитку;
- функціональні процеси портфельного управління;
- процеси управління бюджетом інноваційних проектів і портфеля;
- процеси цілеспрямованого стимулювання інноваційного розвитку підприємства;
- процеси інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційними проектами і портфелем розвитку підприємства.

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

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

Удосконалення організаційного управління на підприємстві здійснюють шляхом впровадження процесного підходу відповідно до стандартів якості.

Процеси управління інноваційним розвитком підприємства виконують відповідно до стратегічних планів та завдань виконання портфеля проектів

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

- формування комплексу концептуальних альтернативних стратегій розвитку на основі портфелю в залежності від поставлених стратегічних цілей і очікуваних результатів;

- вибору проектів до реалізації, тобто за формування структури портфелю інноваційних проектів, за їх реалізацію та оцінку готового проекту;

- прогнозування і планування та контролю за виконанням проектних дій необхідних для реалізації портфеля проектів:

- оптимізацію прийняття рішень щодо варіантів управління проектом інноваційного розвитку з врахуванням можливостей суб'єкта господарської діяльності і зовнішніх умов, вибір позиції на ринку і позиції щодо конкурентів;

- прогнозування результативності та ефективності за обраними варіантами;

- планування діяльності за кожним з обраних варіантів розвитку, враховуючи технологічні інновації, виробничо-збутові, фінансовий та інші плани;

- цілеспрямоване коригування організаційно-економічних зв'язків для реалізації пріоритетних напрямів управління інноваційним портфелем;

- планування оптимального ресурсного забезпечення окремих проектів для своєчасної реалізації інноваційного портфеля;

- впровадження стратегічних заходів, згідно з принципами інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів;

- аналіз і оцінювання можливостей та небезпек, що стимулюють чи ускладнюють реалізацію обраних варіантів впровадження проектів портфеля;

- контроль за реалізацією проектів, що входять до складу інноваційного портфелю;

- впровадження результатів інноваційного проекту в діяльність підприємства.

Своєчасність, результативність і ефективність управління інноваційними проектами портфеля забезпечують процеси управління бюджетом портфеля проектів. Взаємодія процесів у центрі управління інноваційного розвитку підприємства подано на рис. 3.4. Критичними факторами успіху впровадження стратегії інноваційного розвитку можуть бути конфлікт інтересів персоналу підприємства, через опір інноваційному розвитку.

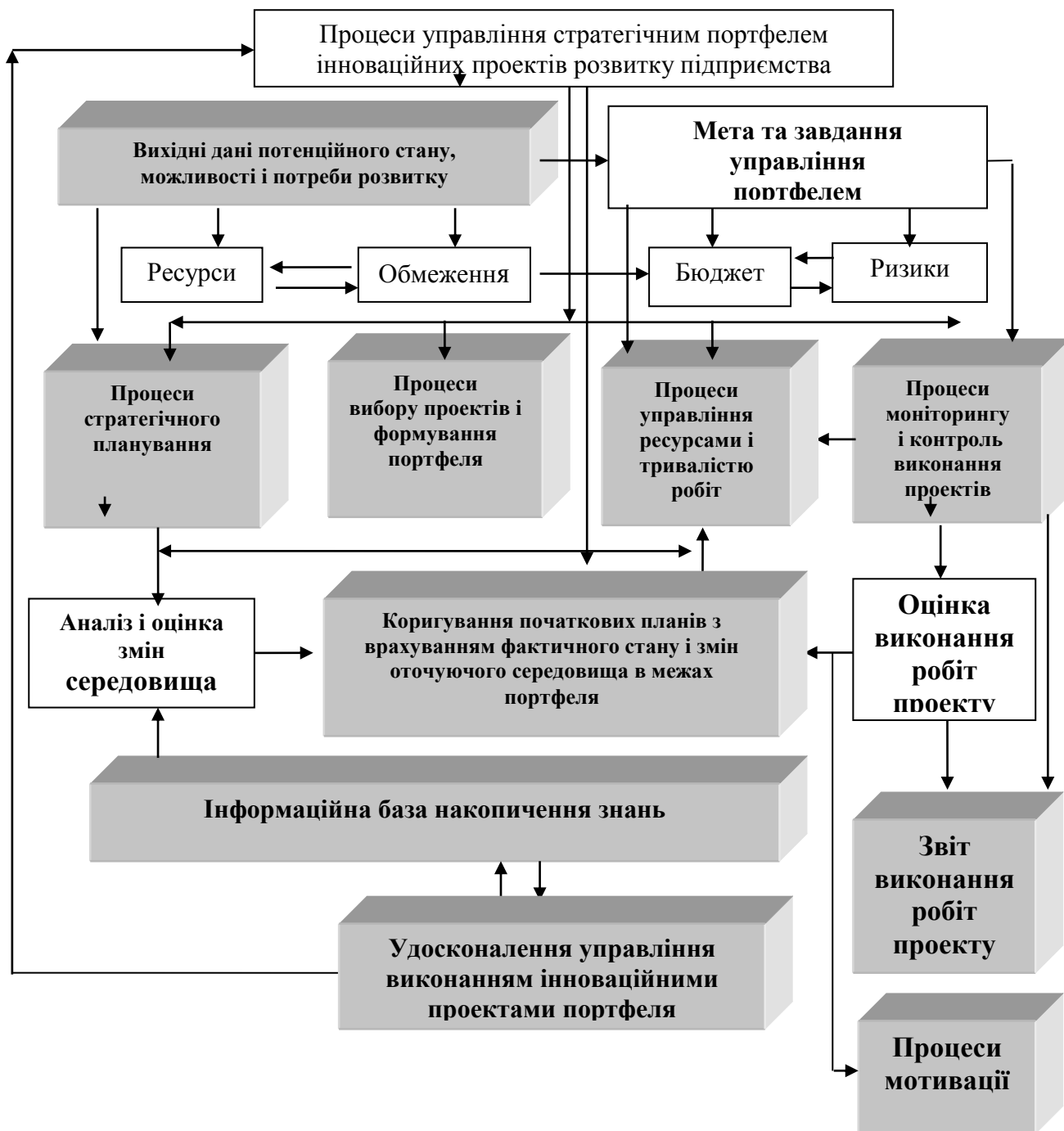


Рис. 3.4. Структура і взаємодія процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства

Цей опір є природним, оскільки реалізація проектів портфеля стрибко-подібно збільшує обсяг роботи, а також необхідність підвищення кваліфікації, проте цього роботи не хочеться. Крім цього, виникає складність виконання робіт з вимірним показником результатів на конкретну дату, приховані політичні фактори. Політичні фактори проявляються в тому, що замість концентрації зусиль, спрямованих на виконання проекту, окремі керівники створюють прецеденти, щоб продемонструвати свою значимість і завоювати собі незаслужені заслуги в позитивних результатах розвитку підприємства.

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

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

Коли рішення про початок проекту прийнято, то керівник проекту формулює завдання та засоби для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства з врахуванням ресурсів та обмежень. Затверджений план ресурсів та

пріоритетів містить введення в проектну групу висхідних даних для розробки плану.

Проектна група розробляє план, щоб задовольнити завдання проекту в рамках обмежень, встановлених проектом. Коли обмеження встановлені керівником проекту (виходячи із пріоритетів і меж встановлених керівництвом і власником проекту) не можуть бути виконані, перепланування і узгодження обмежень не повинно мати місце до тих пір, поки не будуть розглянуті інші можливі варіанти досягнення мети. Коли можливий план досягається і є авторизований, складають заходи виконання для кожного члена команди, завдання і робочі місця, як визначено в плані проекту. Роль керівника проекту полягає в наданні підтримки членам команди у вирішенні можливих «вузьких місцях». Для контролю за станом виконання плану періодично повідомляє проектна група. Кожен член вказує, як використовуються кошти, які ми є досяжні віхи кожного проекту портфеля або очікувані результати виробництва. Керівник повинен перевірити фактичний стан і його відповідність плану. Якщо "перевірка" вказує на те, що проект не відповідає плану або управління і власник проекту вимагають адаптації початкового плану, коригувальні дії приймається керівником проекту. Керівник проекту коригує цілі і засоби в якості вхідних даних для планування наступного циклу. Якщо все йде добре, ніяких коригувальних дій не здійснюють. Команда проекту згідно з планом переходить на початок наступного циклу.

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

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

Не менш важливо, як окремі члени команди проекту спільно визначають виконання взаємозалежних заходів у проекті та якою є робота в команді на рівні портфеля. Пріоритети проектів в межах кордонів, встановлених управлінням портфеля, які часто суперечать один одному вирішують компромісом (шляхом переговорів) з усіма зацікавленими сторонами. Застосування описаного циклу управління портфелем, чіткий процес встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів для різних проектів забезпечує досягнення балансу інтересів усіх залучених сторін.

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

На прохання керівництва виконання всіх індивідуальних проектів портфеля періодично об'єднуються в доповідь про хід виконання робіт портфеля. Частота моніторингу виконання портфеля нижче моніторингу частоти окремих проектів. За допомогою цього циклу планування портфелем у процесі управління,

керівники підрозділів підприємства та керівники проектів взаємодіють на основі чіткого і однозначного плану портфеля.

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

Частота циклу планування віх контролю портфеля визначають , зважаючи на умови забезпечити стабільність (стійкість) виконання портфеля: Коли пріоритети часто змінюються керівництвом, регулярно додають нові проекти або видаляють проекти; оскільки проектні плани часто змінюються, то змінюється й зміст портфеля. Це вимагає його перепланування, що спричиняє втрату стабільності (стійкості) виконання портфеля. Стабільність (стійкість) не втрачається, коли індивідуальні проекти мають відхилення виконання від плану, проте у підсумку по портфеля відповідно до плану відхилень немає.

Планування і контроль в ієрархії управління портфелем призводять до жорсткої бюрократії, тому необхідна інформаційна підтримка процесів управління портфелем інноваційних проектів, в якій будуть модульно пов'язані підсистеми для інформаційної підтримки:

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

Отже, структура інформаційного забезпечення повинна складатися із набору інформаційних підсистем для підтримки циклів планування на

міжорганізаційному рівні, а кожен цикл планування повинен мати відповідну інформацію.

Для ефективного результату процесів управління розвитком потрібно забезпечити системність управління інноваційним портфелем для взаємодії з іншими підсистемами управління підприємства для того, щоб враховувати можливості підприємства, ефективно управляти ресурсами для досягнення цілі та завдання стратегії його розвитку. Управління взаємодією процесами здійснюють через інформаційну систему центру. Запропонована нами структура управління центру та заходи удосконалення управління стратегічним розвитком реалізують через інформаційний простір спільної комп'ютерної мережі. рис. 3.5.

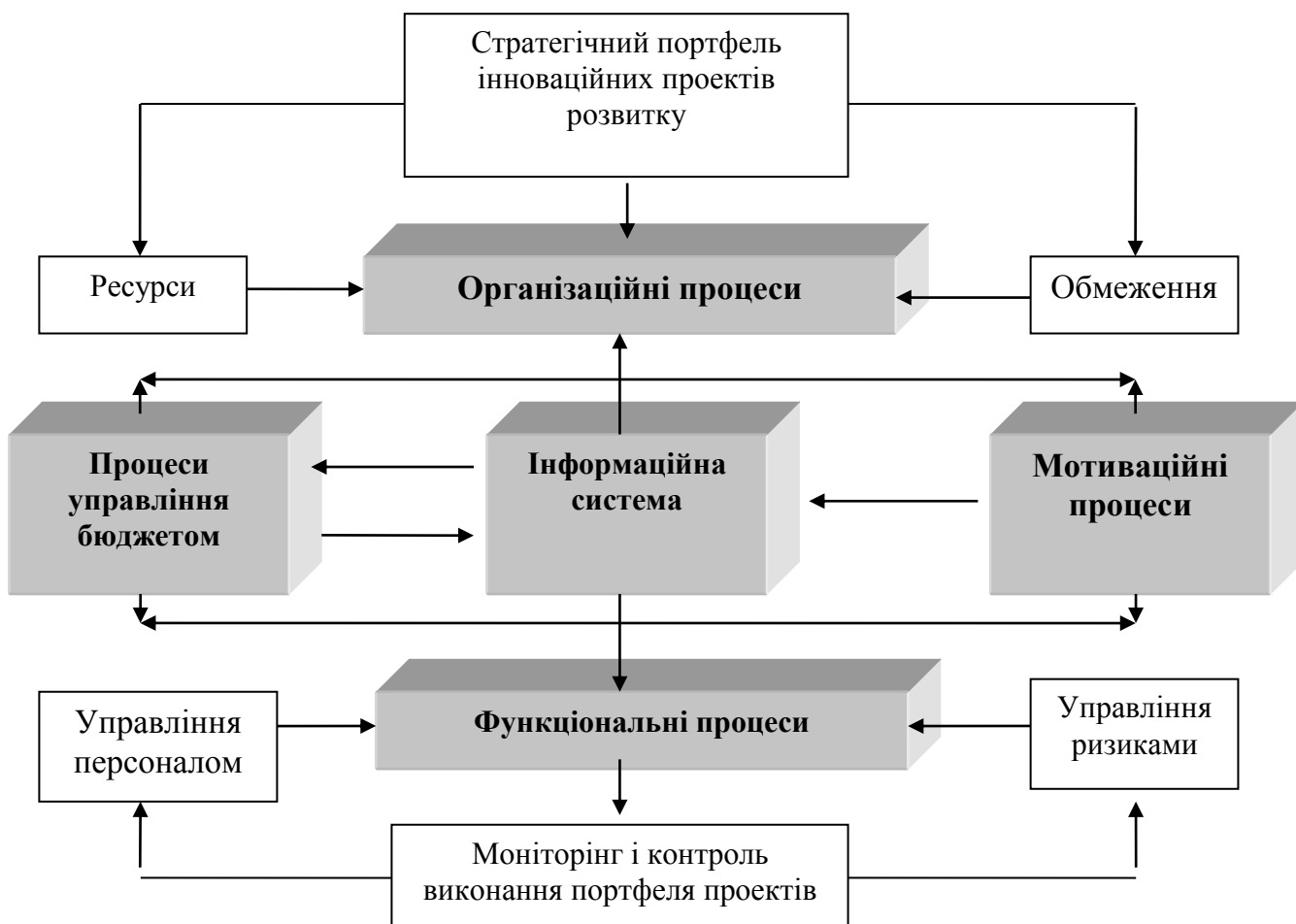


Рис. 3.5. Процеси інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційними проектами портфелем розвитку підприємства (розроблено автором).

Інформаційна система дає змогу здійснювати узгоджене управління інноваційним розвитком із загальноекономічними цілями підприємства та зовнішніми ринковими цілями. Таким чином, забезпечується узгоджене управління стратегічним інноваційним розвитком, а також поточною діяльністю із врахуванням існуючих пріоритетів на момент прийняття рішень. Інформаційні підсистеми підвищують оперативність за рахунок поєднання циклів планування на рівні портфеля і індивідуальному рівні проектів. Крім того, надлишкові ресурси в відділах можуть бути ефективно виділені для найбільш пріоритетних проектів.

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

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

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

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

- опрацювання даних відповідно до зміни показників стану виконання проекту;

- аналіз і оцінку альтернативних варіантів, які підлягають зіставленню відповідно до стратегічно важливих факторів (час, якість, рівень ризику);
- удосконалення процесу управління портфелем проектів шляхом пошуку, оцінювання і адаптування нових способів і можливостей реалізації інноваційного потенціалу в умовах турбулентності оточення інноваційного портфелю проектів на основі формування і використання бази знань.

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

Запропонований підхід управління інформацією і знаннями з використанням програмних агентів до управління провадження стратегій шляхом проектно-інноваційної діяльності на основі портфеля дає змогу адаптивної реалізації стратегії інноваційного розвитку. Проте, адаптивна реалізація (на основі програмних агентів мережі) передбачає планування і виконання кожної наступної групи проектних дій окремого проекту лише на основі оцінювання результатів попередніх груп дій, а для всіх наступних – прогнозування ризиків для забезпечення динамічного управління усім портфелем, а також найбільш ефективного використання ресурсів портфеля інноваційних проектів для усунення можливих суттєвих змін у її цілях, змісті, переліку і послідовності проектних задач (дій) та тривалості їх виконання.

На даній стадії здійснюється аналіз і оцінка запропонованого інноваційного проекту. За результатами цього попереднього аналізу приймають принципове рішення про доцільність чи недоцільність реалізації проекту.

Наступним кроком є оцінка можливості реалізації даного інноваційного проекту на підприємстві. Якщо оцінка позитивна, то проект включається до портфелю. На етапі реалізації проекту здійснюються необхідні організаційні заходи за допомогою організаційної підсистеми та впровадження необхідних фінансово-економічних заходів реалізації проекту. У підсистемі організації

будуються організаційні структури управління портфелем замовлень інноваційної продукції від інжинірингу до виробництва, фінансів та маркетингу.

Підсистема мотивації відповідає за організацію належного мотивування персоналу, що працює на підприємстві, застосування інноваційних підходів у виробництві, розвитку підприємницьких ініціатив в управлінні портфелем замовлень тощо. Розроблення та впровадження інновацій на підприємстві мають бути спрямовані на досягнення конкурентних переваг, що забезпечить необхідні умови для виживання підприємства та створить основу для його подальшого успішного розвитку.

Класична економічна думка базується на ідеї, що результати діяльності залежать суто від наявних ресурсів – капіталу та праці. В русі досліджень вплив технологічного прогресу хоча й визначали, проте вирішальним фактором не вважали його. Це пов'язано з розробленням моделі економічного зростання Солоу.

Проведені дослідження засвідчили, що у більшості розвинених країн заробітна плата відповідає за 1/3-1/2 приросту реального ВВП упродовж останніх 40 років. Тобто інновації мають вагомий вплив на зростання випуску продукції. Проте, можливо, загальна продуктивність є основною причиною існування суттєвого розриву між багатими та бідними країнами.

На етапі встановлення ключових пріоритетів щодо планування робіт і ресурсів та додержання плану витрат використовують часткові критерії за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом.

Критерії визначають на основі принципів оптимізації ресурсів: своєчасної зміни ключових контрольних показників щодо кількості ресурсів, необхідних для проектів; підвищення якості та зменшення їх вартості.

Для управління витратами ресурсів проектів (фінансових, людських, матеріальних, технічних) з метою їх ефективного використання в рамках портфеля необхідно розробити модель, що враховує масштаби портфеля і відповідно значні ресурси. Таблична модель портфельного управління проектами для реалізації стратегії інновації подана на рис.3.6.

Основна ідея побудови моделі – визначення оптимальної з точки зору досягнення мети розвитку комбінації і послідовності виконання інноваційних проектів при наявних ресурсах і обмеженнях. Це пов'язано з тим, що персонал і фінанси завжди є обмежуючими факторами. Оскільки стратегічні завдання розвитку мають високий пріоритет черговості виконання, необхідно, щоб був встановлений контроль за гарантуванням того, що обмежені ресурси будуть витрачатися відповідно до пріоритету.

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

Рис. 3.6. Таблична модель портфельного управління проектами для реалізації стратегії інновації (розроблено автором)

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

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

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

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

Розв'язування завдання планування забезпечення необхідної кількості і якості ресурсів проектів портфеля знаходиться на множині значень, а додаткова невизначеність пов'язана із інноваціями значно розширює цю множину. Недоліки планування ресурсів, зокрема недостатність робочої сили при реалізації, призводить до негативних наслідків — невиконання окремих завдань проекту щодо часу, якості, обсягів. Надлишок працівників — це також проблема, оскільки непрацюючим треба платити заробітну плату, проте вільні ресурси можна спрямувати на виконання критичних робіт. Тому оптимізаційне розв'язування цього завдання має протилежні цілі: ресурси повинні забезпечити виконання

робіт проектів портфеля з необхідним рівнем якості, витрачаючи мінімально можливі час і кошти. Тому дуже важливим у цій сфері є оцінка і коригування плану потреб у ресурсах проектів з метою їх ефективного використання в межах усього портфеля, витрачаючи мінімально можливі кошти.

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

- складання планів проектних дій;
- планування трудомісткості виконання робіт проекту для усіх проектів портфеля приймаючи їх незалежними;
- оцінку можливості раціонального використання певних видів ресурсів, зокрема унікальних для виконання проектних робіт портфелю;
- ресурси одного виду використовують послідовно відповідно до виконання робіт проектів портфеля;
- врахування умов виконання проектних робіт і відповідних обмежень щодо забезпечення потреби в ресурсах;
- коригування плану дій та обсягів ресурсів з врахуванням обмежень.
- виконують оптимізацію календарного графіка портфеля проектів за відомими методами на основі визначених обмежень;
- побудова уточненого календарного плану.

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

Кожен інноваційний проект є унікальним, тому його реалізація потребує ухвалення рішень, які ґрунтуються на аналізі альтернативних варіантів, визначення тривалості виконання заходів і виборі оптимальних технологій з врахуванням ризиків, що виникають на кожній стадії (етапі) реалізації. Отже, для своєчасного завершення інноваційного проекту і досягнення результату при

обмежених ресурсах є потреба вироблення і прийняття рішень у трьох вимірах: вартість, час і ризик. При цьому процес прийняття рішень є ітераційним до досягнення проектних результатів.

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

У загальному вигляді постає наступна задача – мінімізувати витрати на ресурси в процесі реалізації етапу проекту з врахуванням ряду обмежень і ризику. Для розв'язання цієї задачі на кожному етапі залежно від типу проблемної ситуації визначають розрахунковий профіль потреб ресурсу P_i та уточнюють строк завершення етапу T_i з врахуванням ризику. На основі узгодженості розрахункових значень витрат і строку виконання проектів приймають рішення про вирівнювання профілю або збалансованої зміни показників. Для цього моделюють різні варіанти виконання, які порівнюють з фінансовим планом проекту [126]. Одержані при моделюванні значення записують в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4.

Види показників проекту за альтернативним варіантом

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

Для прийняття рішення складаємо таблицю 3.5. для знаходження кращого варіанту.

Далі здійснюється вибір того варіанту, який має оптимальне значення.

Таблиця 3.5.

Обґрунтування оптимального варіанту за комбінацією показників

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

На основі таблиці 3.5. порівнюються між собою оцінки комбінації показників і визначається оптимальний варіант.

Якщо планують динаміку процесу надходження фінансових коштів, то може бути застосовано перепланування ходу виконання робіт проекту. При цьому будуть ураховуватися внутрішні ризики, пов'язані із зупинкою робіт проекту через поломку устаткування, дефіцит сировини, людський фактор тощо [126].

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

Основним результатом інноваційного проекту є цінність. Цінність проекту визначається як різниця його позитивних результатів або вигод і негативних результатів або витрат.

Якщо інноваційний проект полягає в розвитку діяльності, то метою проектного аналізу є встановлення відмінності між ситуаціями “з проектом ” і “без проекту”.

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

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

Апробацію пропонованого підходу розглянемо на прикладі портфеля «Іннотек» на Тернопільському молокозаводі. Виходячи з того, що в інноваційному процесі найважливішим ресурсом є компетентний персонал, тому проведемо оцінку необхідного персоналу для виконання запланованого обсягу робіт проектів портфеля.

План трудомісткості виконання робіт проекту для усіх проектів портфеля, приймаючи їх незалежними, подамо в табличній формі.

В таблиці 3.6 подано потреби в трудомісткості ресурсів (А,Б, В) у межах портфеля «1» по всіх проектах (11,12,13), за певний період встановленого часу.

В стратегічному портфелі інноваційного розвитку проекти підпорядковані загальній цілі, отже, є взаємозалежні, що на практиці уможливорює підвищити ефективність їх управління шляхом мобільного використання однотипних ресурсів для усіх проектів портфеля.

Отже, для портфеля проектів більш придатне компромісне рішення. Суть цього рішення – знаходження раціонального значення потреби в ресурсах портфеля інноваційних проектів, яке забезпечить одночасно виконання однотипних робіт більше половини проектів портфеля.

Таблиця 3.6

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

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

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

Для знаходження раціонального значення потреби в ресурсах (А,Б, В) у межах портфеля за певний період встановленого часу пропонується організація початку виконання робіт окремих проектів зсунути на певний час, протягом якого потрібний ресурс використовують в іншому проекті портфеля. (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7

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

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

Планування зменшення одночасного використання однотипних ресурсів для виконання робіт окремих проектів портфеля призводить до збільшення

терміну виконання портфеля по вішенню до типового варіанту.

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

Таблиця 3.8.

Зменшення потреби у певному ресурсі відносно типового варіанту

Вид ресурсу	Обсяг потреби в ресурсах всього по проектах портфеля			Період
	Типовий	Удосконалений	Зменшення	
А	240	120	120	01.- 05.хх.хх.
		120	120	06.- 10.хх.хх.
Б	300	160	140	06.- 10.хх.хх.
		140	160	11.-15.хх.хх.
В	380	240	140	11.- 15.хх.хх.
		160	220	16- 20.хх.хх.

Наявну трудомісткість можна забезпечити різною чисельністю працівників. На основі даних про трудомісткість та планову тривалістю роботи розраховують чисельність працівників. Мінімальне число працюючих (N_p) визначається за формулою:

$$N_p = T / \text{трв} * \text{нормт}, \quad (3.7)$$

де: T — трудомісткість роботи;

трв. — тривалість роботи;

нормт. — нормативний час роботи одного працівника.

Для остаточного розрахунку чисельності потрібно також врахувати наявні обмеження:

- а) простору, який лімітуватиме чисельність персоналу, який може одночасно працювати в ньому;
- б) доступ до потреби в матеріалах та устаткуванні;
- в) нормативну продуктивність праці (з урахуванням рівня підготовки і кваліфікації);
- г) можливість координування роботою груп продуктивність.
- д) рівень втрат робочого часу (до 25 %);

е) оцінки минулих проектів, аби передбачити тенденції у використанні ресурсів, і, відповідно, коригування кількості працівників.

Після врахування обмежень будуємо уточнений календарний план виконання проектних робіт портфеля, який подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Уточнений календарний план виконання проектних робіт портфеля

Проекти	План використання ресурсів портфеля			
11	А	Б	В	
12	А	Б	В	
13		А	Б	В
Календар	—————→			
виконання	01. -05.	06.-10.	11.-15.	16.-20

Основним показником ефективності впровадження запропонованих заходів управління ресурсами портфелю проектів є відносне зменшення ресурсів по відношенню до типового проекту:

$$E_{f_pi} = (O_{рт} - O_{ру}) / O_{рт}, \quad (3.8)$$

де: $O_{рт}$ – обсяг ресурсів за типовим проектом;

$O_{ру}$ – обсяг ресурсів після удосконалення.

Зіставлення необхідних ресурсів визначених типовим і удосконаленим планами дає змогу визначити їх зменшення, і шляхом розрахунків питомі зменшення і- го ресурсу к- го проекту та середнє значення усього портфеля.

У наведеному прикладі, коли ресурси одного виду щодо виконання робіт проектів портфеля використовують послідовно в часі, питома середнє значення зменшення потреби ресурсів (0,49) характеризує відповідне зменшення вартості роботи проектів портфеля.

Таблиця 3.10.

Питоме та середнє значення зменшення потреби ресурсів портфеля.

Вид ресурсу	Обсяг потреби в ресурсах всього по проектах портфеля			Питоме зменшення потреби в ресурсах
	Типовий	Удосконал	Зменшення	
А	240	120	120	0,5
		120	120	0,5
Б	300	160	140	0,47
		140	160	0,53
В	380	240	140	0,38
		160	220	0,58
Середнє				0,49

Для знаходження значення та оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів управління ресурсами портфелю проектів потрібно порівняти питоме середнє значення зменшення потреби ресурсів і питомі збільшення тривалості виконання робіт портфеля. Питоме збільшення тривалості виконання робіт портфеля обчислюються за формулою:

$$Tr_{\text{пит}} = (Tr^* - Tr) / Tr, \quad (3.9)$$

де: Tr – тривалість виконання робіт портфеля за типовим планом;

Tr^* - тривалість виконання робіт портфеля за удосконаленим планом.

$$Tr_{\text{пит.}} = (20-15) / 15 = 0,33. \quad (3.10)$$

Різниця питомого середнє значення зменшення потреби ресурсів і питомого збільшення тривалості виконання робіт портфеля ($0,49 - 0,33 = 0,16$) характеризує зменшення вартості портфеля, а отже ефективність запропонованих заходів.

Наведені розрахунки дають підстави стверджувати що апробація запропонованих заходів визначення раціонального обсягу робочої сили для виконання робіт проектів портфеля підвищує ефективність управління.

Отже, одним з вагомих напрямів у галузі управління інноваційним розвитком на підприємстві є створення програм збільшення кількості робочих

місце та підвищення якості трудового життя[121]. Програма якості трудового життя повинна бути складовою частиною не тільки управління персоналом, а й загальноекономічної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Практично за всіма показниками якість трудового життя абсолютної більшості найманих працівників України не відповідає сучасним вимогам, що є наслідком глибокої соціально-економічної кризи 90-х рр.. порівняно з радянськими часами. При цьому слід охопити два основні напрямки впливу на колектив працівників підприємства:

1. Підвищення економічної віддачі інновацій (у ринковій економіці важливий не стільки інноваційний процес, скільки його результат);

2. Стимулювання творчої активності, створення умов для її розвитку.

Мотивування впливу якості трудового життя на підтримку інновацій полягає у формуванні філософії неперервних змін в конкурентному середовищі. Тобто працівники підприємства мають зрозуміти, що інноваційні зміни, насамперед, змінять на краще умови праці. Зокрема, Генкин Б.М. пропонує якість трудового життя характеризувати системою показників з позицій працівника, підприємства і суспільства в цілому.

Концепція удосконалення управління на засадах підвищення ЯТЖ спрямована на забезпечення продуктивної зайнятості, дотримання прав громадян у трудовій сфері, розвиток системи соціального захисту працюючих та постійного соціального діалогу, загалом на оптимізацію відносин між найманими працівниками і роботодавцями.

При цьому визначені показники, що мають найбільший вплив на продуктивність праці: співвідношення середньої заробітної плати по підприємству та галузі, додаткові компенсації, планування ділової кар'єри, дисципліни (за неявкою на роботу), лояльності персоналу щодо підтримки стратегії інновації.

Отже, результати впровадження портфеля інноваційних проектів одночасно підвищує принципи якості трудового життя.

Перший принцип економічної ефективності: особиста матеріальна зацікавленість персоналу, професійна компетентність, своєчасна та повна інформованість, безпечність робочого середовища.

Друга група – принципи соціальної доцільності: комунікабельності, корпоративності, поваги до особистості, соціальної захищеності, справедливості. Врахування цих принципів в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку та її подальшого впровадження на підприємстві дасть змогу отримати бажаний соціальний та економічний ефект, особливість якого полягає у визначенні часткових показників та складових організації продуктивної праці, безпечність та екологічність, психологічний клімат у колективі; заробітна плата та премії, інші види матеріального заохочення; соціальні зобов'язання підприємства та соціальна інфраструктура, відданість підприємству.

Виконане дослідження інноваційного розвитку підприємства показує, що значне поліпшення може бути досягнуто шляхом введення в практику стратегічного управління поняття портфельного мислення. З іншого боку, результатом поганого управління портфелем не є сильним небажання вибирати проекти: немає узгоджених критеріїв для прийняття рішень, а також проектів, готових просто бути доданим в активний список до виконання. Результатом є відсутність уваги – занадто багато проектів не розглядаються. Це призводить до збільшення часу виходу продукції на ринок, знижується якість виконання, що загалом веде до зниження показників успішності впровадження проектів.

Погане управління портфелем інноваційних проектів означає, що часто обрані неправильні проекти. При відсутності формального методу відбору, рішення не ґрунтуються на фактах і об'єктивних критеріях, а скоріше на:

- політичній думці і емоціях.;
- інтегрованих функціях управління персоналом проекту (підбір, підготовка, організація роботи);
- бажанні пов'язувати внутрішньоорганізаційні процеси з задоволенням споживачів;

- мотивувати роботу всіх працівників організації досягнення загальних цілей;
- забезпечувати довготривалі постійні поліпшення;
- вимагати управління за фактами;
- забезпечувати пріоритет попередження, а не реакції на випадок;
- пошуку методів і способів для організації бути більш гнучкою.

Запропоновані заходи впровадження портфельного підходу до реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства дає змогу на практиці шляхом опису необхідних процесів планування і контролю в циклі управління окремих проектів та портфеля в цілому забезпечити їх ефективність.

Забезпечення керованості процесів планування і контролю в циклі управління проектами та портфеля досягають використанням інформаційної системи управління портфелем інноваційних проектів.

Переваги портфеля проектів полягає у визначенні найбільш вигідних для організації шляхів розвитку з урахуванням фінансових обмежень; чіткості у реалізації стратегічних планів і досягнень стратегічних цілей, скорочення витрат ресурсів компанії на непотрібні проекти, підвищення ефективності використання ресурсів. Використання запропонованого підходу дозволяє обґрунтовувати рішення щодо формування, планування, моніторингу та оцінки стратегічного портфелю організації відповідно до цільових показників на всіх етапах управління.

Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів має потенційні можливості щодо зменшення вартості портфеля виключно за рахунок організаційних та управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій, що, на відміну від існуючих, створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку.

Проведені дослідження уможливили запропонувати заходи підвищення ефективності управління ресурсами портфеля проектів в процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Показано, що запровадження такого підходу базується на особливостях портфеля як сукупності взаємопов'язаних проектів спрямованих на інноваційний розвиток підприємства.

Виконано оцінку результатів запропонованих заходів на основі обґрунтованих показників, яка підтверджує їх ефективність щодо реалізації стратегічного портфеля інноваційних проектів.

Пропоновані заходи реалізації портфеля проектів уможливають досягти ряд 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 внаслідок зменшення ризиків за рахунок портфеля проектів.

Обґрунтовано методику визначення динаміки грошового потоку шляхом оцінювання його в дискретні моменти часу на основі імітаційної моделі, яка забезпечує оперативне ймовірне прогнозування грошових потоків для стратегічного і тактичного планування і управління інноваційним розвитком. Модель уможливає імітувати інноваційну діяльність підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основна перевага такої моделі в тому, що вона надає можливість оцінити наслідки одноразового інвестиційного впливу на технологічний процес в довгому періоді. Таким чином, виробничий процес зі зміною рівня інноваційного розвитку переходить з одного рівноважного стану до іншого, але вже більш ефективного, що підтверджує імітаційна модель зростання динаміки грошового потоку.

У результаті рівень інноваційного розвитку виробництва визначається лише налаштованістю менеджменту підприємства, а також усіх працюючих щодо зменшення витрат та зростання доходу з подальшим інвестуванням у розвиток.

Удосконалення моделі прогнозування майбутнього стану інноваційного середовища відбувається на основі нових підходів, які забезпечуються і реалізуються на практиці автоматизованими системами опрацювання даних. При формуванні інноваційного розвитку підприємств ринкового типу необхідно орієнтуватися на цінності країн розвинутої ринкової економіки, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора: людина є мірилом всього. На підставі цього обґрунтовано необхідність та доцільність уведення в методику оцінювання інноваційного потенціалу підприємства показників якості трудового життя як індикаторів розвиненості соціально-трудоких відносин при інноваційному розвитку.

Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови праці в найширшому розумінні – умови виробничого життя – і дають змогу врахувати міру реалізації інтересів і потреб працівника та використання його здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо) щодо активного впровадження стратегії інноваційного розвитку.

Основними завданнями управління портфелями проектів, розв'язання яких є актуальним сьогодні, є такі:

- визначення ефективності проектів (структури портфеля проектів);
- визначення типів і характеристик проектів, які повинні входити у портфель для досягнення поставлених цілей організації);
- формування портфеля проектів (вибір проектів, які увійдуть у нього);
- планування процесу його реалізації;
- розподіл ресурсів між проектами;
- оперативне управління портфелем проектів.

Висновки до 3 розділу

1. Розроблено заходи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств на основі портфеля інноваційних проектів, упорядкованих 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 в комплексі дає можливість на основі конвеєра дискретних дій поетапно впроваджувати стратегічні заходи портфеля інноваційних проектів розвитку та забезпечити її ефективність при обмежених інвестиціях.

2. На основі запронованого напрямку розвинуто методичні засади управління стратегічним портфелем інноваційних проектів підприємства, зокрема розроблено моделі управління впровадженням портфеля інноваційного проекту для забезпечення розвитку підприємства та методи оптимального використання ресурсів підприємства.

3. Розглянуто практичні рекомендації щодо ефективного управління ресурсами портфеля інноваційних проектів в контексті забезпечення розвитку суб'єктів господарювання молочної галузі та інформаційно-аналітичного забезпечення удосконалення процесів прийняття рішень в процесі реалізації портфеля інноваційних проектів на основі бази знань з використанням програмних агентів.

4. Запропоновано напрями управління інноваційними проектами для забезпечення розвитку підприємства, які побудовані з урахуванням часових характеристик інноваційних проектів у складі стратегії інноваційного розвитку, дають змогу зменшення часових і ресурсних відхилень, зокрема оптимального використання ресурсів стратегічного портфеля інноваційних проектів підприємства.

Наукові результати, викладені в даному розділі дисертаційної роботи, опубліковані автором в роботах [120-128].

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, напрямки 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

напряму 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 розвиненої економіки, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора. Формування в Україні на цій основі системи соціально-трудова 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АнсоффИ. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі /Л. Л. Антонюк // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: [монографія]; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с.
4. Александрова В.П. Законодавча база і розвиток інноваційної сфери / В.П. Александрова, Т. І. Щедрина // Проблеми науки. – 2005. – № 12.– С. 40-46.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
6. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. \– 2010. – № 35. – С. 5-10.
7. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андібур // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 9–15.
8. Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Аньшин В. М. Инновационная стратегия фирмы : учеб. пособие / В. М. Аньшин. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова, 1995. – 67 с.
10. Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / Бенко К., Мак-Фарлан Ф. - Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 240 с

11. Бакаєв О. О. Економіко-математичні моделі економічного зростання : монографія / О. О. Бакаєв, В. І. Гриценко, Л. І. Бажан [та ін.]. – К. : Наук. думка, 2005. – 189 с.
12. Беллман Р. Принятие решений в расплывчатых условиях // Вопросы анализа и процедуры принятия решений / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – С. 172–215.
13. Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии / А. И. Богданов. – М. : ВАФ, 1991. – 219 с
14. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография – К: Науковий світ, 2007. – 199 с.
15. Білорус О. Імперативи стратегії розвитку України в умовах глобалізації // Економіка України. – 2004. – № 11. – С. 4 – 13.
16. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: Эльга-Н, Ника - Центр, 2004. – 448 с.
17. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с. : рис., табл. – Бібліогр. : С. 418–421.
18. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
19. Вергал К. Ю. Інноваційний розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К. Ю. Вергал // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1 (15). – С. 162–164.
20. Вергал К. Ю. Комплексна модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 240 : в 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т.І. – С. 41-47.
21. Вергал К. Ю. Оптимізація розподілу ресурсів в управлінні інноваційними проектами / К. Ю. Вергал // Моделювання сучасних економічних процесів та інформаційні технології : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної

- конференції, (9–10 квіт. 2009 р.). – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – Том 2. – С. 33–35.
22. Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 27–28.
23. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : [сокращ. пер. со словац.] / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с.
24. Волкова В. Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1999. – 512 с.
25. Васильєва Н. К. Математичні моделі інноваційного розвитку в аграрній економіці / Н. К. Васильєва ; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д. : РВВ ДДАУ, 2007. – 348 с.
26. Гальчинський А. С. Інновації як стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах. – К. : Знання України. – 2002
27. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут економічного прогнозування НАН України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
28. Гончарова Н. П. Инновационный тип развития как фактор сбалансированности экономики / Н. П. Гончарова // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – № 1 (8). – С. 125–132.
29. Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 6–10.
30. Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.
31. Голомша Н. Є. Маркетингове дослідження ринку молока та молокопродуктів / Н.Є. Голомша // Економіка АПК. – 2004. – № 6. – С. 108–111.

32. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна : Аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
33. Гунин В. И. Управление инновациями: 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
34. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О.А.Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
35. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
36. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 2002. – 560 с.
37. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання / Б. Данилишин, В. Куценко // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71-72.
38. Дорман В. Н. Экономическая модель предприятия – основа стратегического планирования / В. Н. Дорман, Д. Н. Даниленко // Вестник УГТУ. – 2007. – № 4. – С. 11–17.
39. Друкер П. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.
40. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. / П. Друкер. – К. : України, 1994. – 319 с.
41. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
42. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : Моногр. / [В. П. Александрова, Т. І. Артёмова, Ю. М. Бажал, та ін.]; за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Фенікс, 2003. – 1006 с.
43. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волкова, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : ВД Професіонал, 2004. – 960 с.

44. Минцберг Г. Пять "П" стратегии / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс - СПб.: Питер, 2001, – 688 с.
45. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
46. Ерохин Д. В. Системный подход к инновационной деятельности коммерческой организации / Д. В. Ерохин, Е. А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2004. – № 4. – С. 117–124.
47. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки. Посилання Президента України до Верховної Ради України. – К. : Інформ.-видав. центр Держкомстату України, 2002. – 74 с.
48. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства: науково-метод. рекомендації / [Внукова Н. М., Грачов О. В., Громика Р. П., Калишенко В. О., Смоляк В. А.] ; Харк. держ. екон. ун-т; Харк. від. Академії технол. наук України. — Х. : ХДЕУ, 2003. — 19 с
49. Згуровський М. З. Основні проблеми та шляхи державної підтримки інноваційних процесів в Україні [Електронний ресурс] / М. З. Згуровський, М. Ю. Ільченко // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2008. – № 1. – С. 7–11. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>
50. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2000. – Випуск 1. – Суми. – С. 110–116.
51. Инновационный менеджмент / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М.: Дело, 2003. – 528 с.
52. Инновационный менеджмент: метод. пособие / рук. Б. Е. Фишман, ред. М. Н. Скотникова. – К. : РАМО, 1991. – Ч. I. – 112 с.
53. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С. Ю. Ягудкин и др. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

54. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития: учеб. пособие для студентов вузов / ред. В. М. Аньшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
55. Исследование операций : в 2-х т. [пер. с англ.] / под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М. : Мир, 1981. – 677 с. : ил.
56. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентноспроможної економіки держави / В. Івченко // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 246–252.
57. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Українська книга», 2003. – 278 с.
58. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / Науково-дослідницький центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 336 с.
59. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр.: С. 441–447.
60. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Герчан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
61. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: навч. посіб. / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ – 2000. – 424 с.
62. Келле В. Ж. О пределах инновационных заимствований / В. Ж. Келле, А. П. Михайлов, В. А. Шведовский // Социология 4М: Методология, методы, математические модели. – Т. 13. – М., 2001. – С. 114–122.
63. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
64. Концепція розвитку національної інноваційної системи : схвалено розпорядженням КМ України від 17 червня 2009 р. № 680 р. // Урядовий кур'єр. – 2009. – 27 червня. – С. 12-13.

65. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
66. Криворучко Н. В. Необхідність переходу України до інноваційної моделі розвитку / Н. В. Криворучко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (22-24 травня 2008 р.). – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 78–79.
67. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерява // Юридичний вісник України. – 2008. – № 22. – С. 8.
68. Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост./ Клейтон М. Кристенсен, Микл Е. Рейнор; Пер. с англ. —М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 290 с.
69. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / Кендалл И., Роллинз К.; пер. с англ. – М.: ПМСОФТ, 2004 – 338 с.
70. Ладика С. В. Інноваційний потенціал: сутність і основні визначення / С. В. Ладика // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 20. – С. 17–20.
71. Лайм Фаей Курс MBA по стратегическому менеджменту : [пер. с англ.] / Лайм Фаей, Роберт Ренделл (ред.). – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
72. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. Лапко; Ін-т екон. прогнозування НАН України, Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу. – К.: Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.
73. Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення, 1999. – дис. д-ра. ек. наук.: 20.04.00 / О. О. Лапко. – К. : Інститут економічного прогнозування, 1999. – 396 с.
74. Малюта Л. Я. Сучасні організаційні форми суб'єктів інноваційної інфраструктури в умовах переходу до сталого розвитку / Л. Я. Малюта,

- Л.М. Мельник // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: наук.-теорет. збірник. – 2015. – № 2 (51), Т. 2. – С. 75–87.
75. Малюта Л. Я. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок / Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник, О.Б. Погайдак // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – №2 (72). – С.139-144.
76. Малюта Л. Я. Особливості формування нормативно-правової бази інноваційної діяльності промислових підприємств / Л. Я. Малюта // Особливості адаптації вітчизняного законодавства до умов та вимог функціонування європейських суб'єктів господарювання (Інноваційно-правові колізії розвитку національної економіки) : монографія; за заг. ред. Андрушківа Б.М. – Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2015. – С. 101-114.
77. Манцуров І. Г. Статистика економічного зростання та конкурентоспроможності країни : монографія / І. Г. Манцуров. – К.: КНЕУ, 2006. – 392 с.
78. Матрус І. В. Моделирование инвестиционного выбора в управлении потенциалом предприятия / И. В. Матрус // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 78-81.
79. Менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 446 с.
80. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
81. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: монографія. - Тернопіль:Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет.– 2009. – 296 с.
82. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
83. Мильнер Б. Инновационное развитие и сетевое управление / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 25-33.

84. Македон В.В., Рубець Д.С., Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія, В.В. Македон, Д.С. РУБЕЦЬ, – Вісник НТУ «ХП». 2013 №45(1018)
85. Моделирование сложных систем / В. Н. Бусленко. – 2-е изд., перераб. – М.: Наука; Гл. ред. физико-мат. лит-ры, 1978. – 399 с.
86. Морозов О. Основи стратегії інновацій / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 11. – С. 30–38.
87. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко – М.: КомКнига, 2006. – 332 с.
88. Одотюк І. В. Нормативно-правова база інноваційної трансформації економік України і Росії: стан та перспективи розвитку / І. В. Одотюк // Проблеми науки. – 2007. – № 8. – С. 45-50.
89. Орлов А. И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями / А. И. Орлов, Л. А. Орлова // Экономика XXI века. – 2002. – № 12. – С. 3-26.
90. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики: монографія / В. Л. Осецький. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 412 с.
91. Острейковский В. А. Теория систем / В. А. Острейковский. – М.: Высшая школа, 1997. – 240 с.
92. Остропольська Є. В. Розвиток соціальної складової інноваційних процесів як чинник соціально-економічного зростання економіки України / Є. В. Остропольська//Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 – С. 127-136.
93. Офіційний веб-сайт Міністерства Економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
94. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г. І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004. – № 11. – С. 21-29.
95. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.

96. Пастернак П. П. Системное моделирование экономических процессов в АПК / Пастернак П. П. – М.: Агропромиздат, 1985. – 176 с.
97. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
98. Перспективи інноваційного розвитку України : зб. наук. ст. / ред. Я. А. Жаліло. – К. : Альтерпрес, 2002. – 160 с. : іл. – (Сер. «Безпека екон. трансформацій» ; Вип. 21).
99. Петренко Н. И. Организация и механизм финансирования инновационных проектов в сфере малого предпринимательства / Н. И. Петренко. – К. : Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г. М. Доброва НАН Украины, 1997. – 67 с.
100. Подольська Є. А. Філософія : підручник / Є. А. Подольська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 704 с.
101. Пономаренко Л. А. Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами : підручник / Л.А.Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2001. – 423 с.
102. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2002. – 432 с.
103. Портер М. Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : [пер. с англ.] / М. Э. Портер. – М. :Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
104. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 2003, № 9).
105. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Верховної Ради України № 1786-IV від 16 червня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 43-44. – С. 494.
106. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України № 916-XI від 13 липня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – С. 770-775.

107. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.:«К.І.С.», 2010. – 276 с.
108. Ребенок А.В. Управління інвестиційним проектом як інструментом реалізації стратегії підприємства.
109. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [пер. с венг.] / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1991. – 320 с.
110. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
111. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с.: рис., табл.
112. Сытник В. Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями./ В.Ф. Сытник, Е.А.Карагодова.– К. :Вища школа, 1985. – 214с.
113. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920.
114. Таха Хэмди А. Введение в исследование операций : [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 912 с.
115. Твисс Брайан Управление научно-техническими нововведениями : [сокращ. пер. с англ.] / Брайан Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
116. Стоянова-Коваль С. С. Оцінка потенціалу аграрної сфери до галузевих структурних зрушень в контексті світових тенденцій / С. С. Стоянова-Коваль // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. – 2010. – № 1. – С. 36-43.
117. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / [Р. Г. Жарлінська, І. В. Белкін, О. П. Муляр, О. Ю. Іващук] // Соціум. Наука. Культура: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-rg->

belkin-iv-mulyar-op-ivaschuk-oyu-teoretichni-spekti-innovatsiynoyi-diyalnosti-vitchiznyanih-pidpriemstv

118. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
119. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : Справочник : учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с. : ил.
120. Ткаченко Н. М. Аналіз стану і можливості інноваційного розвитку українських підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Ткаченко, О. А. Кучерук // Передовые научные разработки. – 2006. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/PNR_2006/Economics.htm.
121. Тридед А.Н. Модели стратегий предприятия // Вестник Харьковского гос. политех. университета. – 2003. – №92. – С. 158-161
122. Тисько М. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: колективна монографія за ред. П.С. Харіва, Р.С. Чорного. – Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015 – С. 323 – 348.
123. Тисько М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя // Економічний аналіз. – 2013. Том 14. – № 3. – С. 72-76.
124. Тисько М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. - Випуск 6.Ч.2 – С. 210-212.
125. Тисько М. Формування моделі управління інноваційним розвитком підприємства Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. – 2014. – Випуск 10. – С. 112-116.
126. Тисько М. Обґрунтування стратегічної позиції щодо інноваційного розвитку Економічний аналіз. – 2014. – Том 16. – №1. – С. 69 - 74.

127. Тисько М. Впровадження стратегії інноваційного розвитку організацій на основі портфеля проектів Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 10 (287). – С. 99-104
128. Тисько М. Методичний підхід до розробки та прийняття рішень щодо інноваційного розвитку підприємства WshodnioeuropejskieCzasopismoNaukowe (EastEuropeanScientificJournal) (Warsaw, Poland) № 4 (4). - 2015. P.68-71.
129. Тисько М. Стратегічна модель інноваційного розвитку бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки.[Електронний Ресурс] 2016. – № 9. – С. 430-432.
130. Тисько М. Моделювання процесу управління коштами щодо інноваційного розвитку підприємства/Інвестиції:практика та досвід. – 2016. – № 8. – С. 73-76.
131. Пономаренко А.С.Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку/«Young Scientist» • № 12 (27) • Part 3 • december, 2015 с 169-174.
132. Управление исследованиями и инновациями / под. ред. А. Форти – М.: Наука, 1994. – 144 с.
133. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт.: под. ред. М. А. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
134. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» ; «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
135. Череп А.В. Развитие стратегий промышленных предприятий на основе инновационного спрямування: монографія // А.В. Череп, Ю. М. Краснокутська - Запоріжжя: ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2014. – 260 с.
136. Череп А.В. Напрями забезпечення ефективності управління інвестиційною діяльністю в інноваційний розвиток підприємств машинобудування: монографія // А.В. Череп, С. О. Кушнір – Запоріжжя: ЗНУ, 2015 р. – 212 с.
137. Череп А.В. Фактори інноваційного розвитку підприємств України /А.В. Череп, З.П. Урусова, А.А. Урусов // Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3 – С. 84- 89.

138. Чубай В. М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. М. Чубай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 24 с.
139. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – С.12–22.
140. Черваньов Д. М, Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Знання: КОО. – 1999.
141. Шовкун І. А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України / І. А. Шовкун // Проблеми науки. – 2002. – № 8. – С. 26–34.
142. Шикин Е. В. Математические методы и модели в управлении: учеб. пособие / Е. В. Шикин, А. Г. Чхартишвили. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
143. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. – С. 308
144. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер.с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
145. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
146. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
147. Ярошенко Ф.О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. //Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
148. Яненко І.Г. Організаційні інновації в економічній системі: суть і передумови впровадження / І.Г. Яненко // Проблеми науки. – 2008. – № 2. –

- C. 25–31.
149. Gary Hamel C.K. Prahalad Competing for the Future / C.K. Gary Hamel – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
150. Europe 2020 flagship initiative Innovation Union. Luxembourg: EUR-OP, 2011.
- 151.W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Review. –2004. – 240 p.
- 152.European Innovation Scoreboard 2016/ Режим доступа: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17862>
- 153.Disman S. Selecting R&D Project for Profit / S. Disman // Chemical Engineering. – 1962. – December. – P. 11, 87–90.
- 154.Dave Logan, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times [Текст] / Leader to Leader. – 2009, № 54. – p. 45-52
155. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical concepts/ C.W. Hofer, D.Schendel.- New York: West Publishing, 1986.
- 156.12. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nded.-Chicago: The Dryden Press, 1983.
- 157.Jay L. Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance [Электронный ресурс] / Jay L. Abraham, Daniel J. Knight // Strategy & Leadership. – 2000 – V. 28 – Режим доступа :
- 158.Jonston, Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. – N. Y. : AMACOM, 2003 – 286 p.
- 159.Colombo Massimo (et al.). Science and innovation policy for the new knowledge economy. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
- 160.Ernst and Young. Next generation innovation policy: the future of EU innovation policy to support market growth. Brussels: Centre for European Policy Studies; Ernst & Young, 2011.
- 161.FAO <http://www.fao.org/countryprofiles/index/ru/?iso3=UKR&paia=2>
- 162.WHOhttp://www.who.int/topics/food_safety/en

ДОДАТКИ

Додаток А

З 2007 р. визначається глобальний індекс інновацій, що за 80 різними змінними характеризує інноваційний розвиток країн світу, які знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. Індекс розраховується за зваженою сумою оцінок двох груп показників: наявні ресурси та умови для впровадження (InnovationInput), а саме: інститути, людський капітал і дослідження, інфраструктура, розвиток внутрішнього ринку, розвиток бізнесу та досягнуті практичні результати здійснення інновацій (InnovationOutput): розвиток технологій і економіки знань, результати креативної діяльності.

За порівнянням показників індексу інновацій та ВВП на душу населення виділено три групи держав: перша група – «лідери інновацій» – країни з високим рівнем доходу; друга група – «новатори-учні» – країни із середнім рівнем доходу; третя група – «відстаючі» – країни, що відрізняються слабкістю інноваційних систем.

Можна стверджувати, що індекс, який визначається за співвідношенням витрат та ефекту, дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність зусиль щодо розвитку інновацій у конкретній досліджуваній країні (табл. 1).

Таблиця 1

Глобальний індекс інновацій у 2012–2014 рр.

2012			2013			2014		
Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
1	Швейцарія	68,2	1	Швейцарія	66,6	1	Швейцарія	64,8
2	Швеція	64,8	2	Швеція	61,4	2	Велико-британія	62,4
3	Сінгапур	63,5	3	Велико-британія	61,2	3	Швеція	62,3
4	Фінляндія	61,8	4	Нідерланди	61,1	4	Фінляндія	60,7
5	Велико-британія	61,2	5	США	60,3	5	Нідерланди	60,6
63	Україна	36,1	71	Україна	35,8	63	Україна	36,3
141	Судан	16,8	142	Йемен	19,3	143	Судан	12,7

ДОДАТОК Б

Результати від реалізації основних видів продукції сільського господарства сільськогосподарських підприємств, включаючи фермерські господарства, за 2014 рік

	Сільськогосподарські підприємства – всього			У т.ч. фермерські господарства			З них великі фермерські господарства		
	повна собівартість 1 ц, грн.	середня ціна реалізації ¹ 1 ц, грн.	рівень рентабельності ² , %	повна собівартість 1 ц, грн.	середня ціна реалізації ¹ 1 ц, грн.	рівень рентабельності ² , %	повна собівартість 1 ц, грн.	середня ціна реалізації ¹ 1 ц, грн.	рівень рентабельності ² , %
Зернові та зернобобові	142,8	179,4	25,7	133,1	165,3	24,2	136,7	171,6	25,5
Насіння соняшнику	278,5	380,7	36,7	260,2	364,8	40,2	266,3	378,8	42,2
Цукрові буряки	41,9	49,4	17,8	34,1	41,2	20,9	33,5	40,8	21,7
Картопля	194,6	213,9	9,9	172,1	217,0	26,1	168,4	235,4	39,8
Овочі	224,4	256,9	14,5	153,7	184,9	20,3	128,0	179,9	40,5
Плоди і ягоди	144,2	239,1	65,8	242,2	359,4	48,4	347,2	424,5	22,3
Виноград	208,4	328,3	57,5	230,8	196,7	-14,7	212,6	187,2	-11,9
Велика рогата худоба на м'ясо ³	2093,5	1370,4	-34,5	1589,6	1428,3	-10,1	1862,0	1337,2	-28,2
Свині на м'ясо ³	1745,2	1843,5	5,6	1708,4	1725,7	1,0	1757,4	1707,6	-2,8
Вівці і кози на м'ясо ³	2421,3	1380,4	-43,0	1681,7	1446,1	-14,0	2450,0	1552,6	-36,6
Птиця на м'ясо ³	1323,6	1156,5	-12,6	1519,3	1558,3	2,6	1108,9	1267,1	14,3
Молоко	327,7	363,9	11,1	286,9	343,6	19,7	281,0	348,4	24,0

¹ Тут і далі – без урахування ПДВ, бюджетних дотацій і доплат.

² Див. виноску 6 до табл. 1.2.

³ Тут і далі – без урахування передачі в переробку на власних виробничих потужностях.

ДОДАТОК В

Результати від реалізації основних видів продукції тваринництва і продукції рибництва за 2014 р.

	Кількість реалізованої продукції, тис.т	Повна собівартість продукції, тис.грн.	Чистий дохід (виручка), тис.грн.	Прибуток (збиток), тис.грн.	У розрахунку на 1 ц продукції		Рівень рентабельності (збитковості), %
					повна собівартість, грн.	середня ціна реалізації, грн.	
Велика рогата худоба на м'ясо ⁴	175,4	3730480,1	2392626,7	-1337853,4	2128,4	1365,1	-35,9
Свині на м'ясо ¹	433,1	7568577,1	7993801,4	425224,3	1747,7	1845,9	5,6
Вівці і кози на м'ясо ¹	1854,3	50965,3	24336,7	-26628,6	2748,5	1312,4	-52,2
у тому числі							
вівці	1849,4	50646,0	24271,8	-26374,2	2738,5	1312,4	-52,1
кози	4,9	319,3	64,9	-254,4	6516,3	1324,5	-79,7
Птиця на м'ясо ¹	94,1	1208975,2	1023122,5	-185852,7	1281,5	1084,5	-15,4
Молоко	2446,7	8031953,4	8918487,5	886534,1	328,3	364,5	11,0
Яйця курячі , млн.штук	10781,5	5425567,8	8615700,8	3190133,0	503,2	799,1	58,8
Вовна	0,3	7505,5	1865,8	-5639,7	2854,9	709,7	-75,1
Мед	0,6	16264,9	11281,6	-4983,3	25,2	17,5	-30,6
Продукція рибництва	1,0	11102,7	9704,3	-1398,4	1063,5	929,5	-12,6

⁴ Див. виноску 3 до табл. 1.3.

² Тут і далі – повна собівартість і середня ціна реалізації за 1000 штук.

ДОДАТОК Д

Рівень рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції за 2014 рік

(у відсотках)

	Сільськогосподарськ і підприємства	У тому числі				
		господарські товариства	приватні	кооперативи	інші недержавні	державні
Зернові та зернобобові культури	25,8	24,7	31,0	28,3	14,4	17,5
Насіння соняшнику	36,5	34,3	43,6	44,5	21,0	16,3
Ріпаку	29,2	25,5	37,0	41,8	46,2	18,0
Цукрові буряки (фабричні)	17,9	15,0	25,2	12,2	51,1	6,0
Картопля	9,2	6,1	29,9	35,4	-41,6	55,1
Овочі відкритого ґрунту	16,7	14,1	18,8	-21,1	19,2	46,4
Плоди	68,2	74,2	2,3	2,7	50,6	-21,5
Виноград	61,0	46,2	76,1	-7,7	130,3	-11,6
Велика рогата худоба на м'ясо ⁵	-35,9	-36,8	-30,0	-39,2	-35,6	-44,5
Свині на м'ясо ¹	5,6	8,4	-0,3	-25,3	-2,1	-33,3
Вівці і кози на м'ясо ¹	-52,2	-55,0	-35,2	-58,1	-15,5	-65,7
Птиця на м'ясо ¹	-15,4	-15,8	-10,2	-41,6	-26,9	1,3
Молоко	11,0	11,5	20,2	-2,1	-5,8	5,3
Яйця курячі	58,8	57,0	-5,3	-43,0	171,5	-27,6
Вовна	-75,1	-73,3	-41,1	-69,0	-20,0	-87,2

⁵ Див. виноску 3 до табл. 1.3.

ДОДАТОК Е

Результати від реалізації молока за регіонами за 2014 рік

	Кількість реалізованої продукції, тис.т	Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	Чистий дохід (виручка), тис.грн.	Прибуток (збиток), тис.грн.	Собівартість 1 ц, грн.	Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
Україна	2446,7	8031953,4	8918487,5	886534,1	328,3	364,5	11,0
Вінницька	139,7	453143,8	516337,1	63193,3	324,4	369,6	13,9
Волинська	63,3	177525,2	220520,2	42995,0	280,3	348,2	24,2
Дніпропетровська	75,9	298273,8	301771,8	3498,0	392,8	397,4	1,2
Донецька	97,1	367190,9	374288,2	7097,3	378,2	385,5	1,9
Житомирська	78,8	249379,1	293728,4	44349,3	316,6	372,9	17,8
Закарпатська	1,5	5404,7	5575,9	171,2	364,8	376,4	3,2
Запорізька	23,8	84941,5	86126,5	1185,0	357,1	362,1	1,4
Івано-Франківська	9,7	29687,6	33297,8	3610,2	305,0	342,1	12,2
Київська	297,7	1036909,4	1002091,7	-34817,7	348,3	336,6	-3,4
Кіровоградська	45,9	152178,7	158395,8	6217,1	331,7	345,3	4,1
Луганська	34,5	114996,5	127052,3	12055,8	332,9	367,8	10,5
Львівська	14,8	49199,3	54601,6	5402,3	333,4	370,1	11,0
Миколаївська	38,0	133748,6	141837,6	8089,0	352,4	373,7	6,0
Одеська	29,2	98274,7	97982,5	-292,2	336,2	335,2	-0,3
Полтавська	405,5	1303443,7	1512583,1	209139,4	321,4	373,0	16,0
Рівненська	54,1	170864,0	194111,4	23247,4	315,8	358,7	13,6
Сумська	135,1	433630,6	469191,2	35560,6	320,9	347,2	8,2
Тернопільська	49,4	162800,8	184845,1	22044,3	329,7	374,3	13,5
Харківська	209,1	654348,8	795467,2	141118,4	312,9	380,4	21,6
Херсонська	35,5	119351,8	139850,7	20498,9	335,8	393,5	17,2
Хмельницька	122,4	375363,9	434399,5	59035,6	306,6	354,8	15,7
Черкаська	266,8	847895,9	995879,8	147983,9	317,8	373,3	17,5
Чернівецька	16,1	54585,4	58355,3	3769,9	340,0	363,5	6,9
Чернігівська	187,3	608999,1	666179,0	57179,9	325,2	355,7	9,4
м.Київ	15,5	49815,6	54017,8	4202,2	320,7	347,8	8,4

ДОДАТОК Ж
Витрати на виробництво основних видів продукції тваринництва за регіонами у 2014 році
(у розрахунку на 1 ц основної продукції; грн.)

	Вирощування на м'ясо				Молоко	Вовна	Яйця (на 1000 штук)
	великої рогатої худоби	свиней	овець	птиці			
Україна	2351,2	1450,3	2356,7	806,6	294,2	2621,9	443,6
Вінницька	2168,3	1717,9	3314,4	512,6	289,6	3202,0	483,8
Волинська	2234,1	1510,7	1652,5	1101,2	261,9	860,0	985,9
Дніпропетровська	2311,9	1426,9	2652,0	736,5	288,4	1780,0	433,7
Донецька	3112,7	1453,4	589,7	1335,5	376,6	6281,0	455,8
Житомирська	2653,6	1648,2	3883,9	1530,3	294,0	486,1	495,3
Закарпатська	1711,5	1785,7	1194,8	1199,5	296,4	857,8	–
Запорізька	2567,2	1426,6	3760,6	953,2	312,3	2010,6	633,7
Івано-Франківська	1969,2	1329,6	1977,3	1295,5	253,8	2466,7	290,1
Київська	2415,4	1381,9	3501,6	1307,0	299,9	1325,0	590,2
Кіровоградська	2582,5	1670,1	1658,9	3411,4	305,9	1333,8	503,9
Луганська	2622,5	1989,4	3448,1	1120,9	313,1	1066,7	2159,0
Львівська	2351,8	1003,3	4000,0	1019,0	317,6	–	576,4
Миколаївська	2828,9	2011,9	2651,6	3035,6	328,6	1474,2	453,8
Одеська	2022,4	1628,2	2184,1	1939,7	294,5	1299,9	843,8
Полтавська	2468,5	1286,4	4199,2	1961,9	289,6	1004,3	459,7
Рівненська	2479,3	1523,5	3652,6	986,6	282,9	2230,0	461,8
Сумська	2142,8	1539,3	2799,4	1969,5	280,8	799,8	569,2
Тернопільська	1825,0	1362,8	1638,5	968,8	300,9	–	458,0
Харківська	2328,5	1559,9	4161,9	1377,7	278,1	6812,6	431,8
Херсонська	3334,6	1522,5	4188,5	1350,3	317,5	5694,4	402,1
Хмельницька	2230,3	1508,5	4858,1	965,2	280,5	559,4	260,9
Черкаська	2420,2	1699,5	4778,4	517,2	299,0	1452,6	454,9
Чернівецька	2270,6	1772,2	1025,4	1308,8	305,0	–	669,5
Чернігівська	2113,5	1608,0	2385,1	2516,9	280,3	1563,2	481,8
м.Київ	1720,5	1926,7	4041,5	973,1	291,2	–	–

ДОДАТОК 3

Витрати на виробництво молока за елементами в регіонах у 2014 році, (тис.грн.)

	Витрати – всього	У тому числі									
		прямі матеріальні витрати	з них				прямі витрати на оплату праці	інші прямі витрати та загальнови- робничі витрати – всього	з них		
			корми	пальне і мастильні матеріали	оплата послуг і робіт сторонніх організацій	решта матеріаль- них витрат			амортизація необоротних активів	Відраху- вання на соціальні заходи	решта інших прямих та загальнови- робничих витрат
Україна	7747341	5386729	3714346	451081,3	286297	935004,2	1236914,	1123698,5	334500,7	452896,6	336301,2
Вінницька	432654,3	275690,3	206155,3	22511,5	10253,9	36769,6	80460,2	76503,8	22669,8	28798,9	25035,1
Волинська	184341,4	141835,6	114316,8	9555,2	3822,7	14140,9	24653,5	17852,3	6484,3	9139,9	2228,1
Дніпропетровська	232400,4	168420,5	125732,4	13981,1	10149,7	18557,3	29712,6	34267,3	14294,2	10854,9	9118,2
Донецька	390977,5	233594,9	178212,3	21557,5	14539,7	19285,4	59732,6	97650,0	10492,3	21635,7	65522,0
Житомирська	251081,2	170602,2	130169,6	14150,8	8467,5	17814,3	43530,8	36948,2	12929,5	15511,1	8507,6
Закарпатська	6055,6	4665,0	3785,2	456,2	69,4	354,2	726,1	664,5	177,9	243,8	242,8
Запорізька	98105,9	66690,7	47559,7	5842,3	2293,5	10995,2	18658,9	12756,3	3941,3	6987,2	1827,8
Івано-Франківська	34480,5	26532,9	17068,4	2674,7	3991,2	2798,6	4468,3	3479,3	634,2	1665,9	1179,2
Київська	938131,7	669717,1	321426,5	40350,5	34150,5	273789,6	138519,0	129895,6	42045,7	50866,5	36983,4
Кіровоградськ	153580,9	108694,7	72461,1	11611,9	2633,7	21988,0	22390,3	22495,9	7781,2	8292,5	6422,2
Луганська	118947,5	81579,0	58039,2	7931,4	4429,5	11178,9	19703,0	17665,5	7820,6	7450,7	2394,2
Львівська	52198,4	35395,7	26714,5	3102,0	1801,1	3778,1	8030,1	8772,6	4951,6	2999,5	821,5
Миколаївська	133051,4	96468,8	63136,9	7526,0	2905,4	22900,5	19034,0	17548,6	7081,8	7034,0	3432,8
Одеська	108418,4	72313,8	52242,4	5995,0	3974,8	10101,6	22129,8	13974,8	3289,8	8490,1	2194,9
Полтавська	1234495,	846614,5	597930,1	68727,1	53805,9	126151,4	212097,9	175783,5	40703,0	77280,1	57800,4
Рівненська	162493,8	115569,1	89119,4	7871,0	2245,7	16333,0	21014,2	25910,5	12751,5	7676,6	5482,4
Сумська	407608,7	288007,7	196598,8	27645,4	21706,2	42057,3	65884,7	53716,3	17211,4	23958,1	12546,8
Тернопільська	160859,0	117451,4	81019,2	9239,1	10585,8	16607,3	20146,3	23261,3	11095,9	7631,9	4533,5
Харківська	622005,9	457052,1	322537,9	44001,7	26010,5	64502,0	93338,9	71614,9	22275,1	35261,3	14078,5
Херсонська	120946,6	89139,5	62569,8	6181,6	11102,8	9285,3	13572,8	18234,3	7364,8	4875,4	5994,1
Хмельницька	372144,2	261567,8	197657,2	19461,2	9656,4	34793,0	60908,5	49667,9	15925,8	21037,0	12705,1
Черкаська	845451,8	597526,7	437546,2	43680,6	25942,2	90357,7	136478,0	111447,1	36018,8	50842,1	24586,2
Чернівецька	51615,1	32344,1	21154,2	5183,2	1153,2	4853,5	11654,4	7616,6	2696,7	4321,6	598,3
Чернігівська	583601,1	394610,1	267396,7	46988,9	19107,1	61117,4	102606,5	86384,5	22243,4	37309,8	26831,3
м.Київ	51694,6	34644,8	23796,7	4855,4	1498,6	4494,1	7462,9	9586,9	1620,1	2732,0	5234,8

**Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.**

ДОВІДКА

Видана **Тисько Мар'яні Михайлівні** про те, що вона бере участь у виконанні науково-дослідних робіт з таких тем: «Розробка методів проектного управління інноваційним розвитком енергетичних систем» (державний реєстраційний номер 0112U007887) та «Управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту» (державний реєстраційний номер 0112U008456), які виконуються в межах основного робочого часу професорсько-викладацького складу кафедри міжнародного бізнесу і туризму.

Директор НДІ інноваційного розвитку
та державотворення



О. В. Длугопольський



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020; тел./факс +380 (352) 475051;
www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

№ 126-10/2090

«03» серпня 2015р.

На № _____

Спеціалізованій вченій раді Д 58.082.03

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Тисько Мар'яни Михайлівни
«Управління інноваційним розвитком підприємства»

Результати дисертаційної роботи Тисько Мар'яни Михайлівни «Управління інноваційним розвитком підприємства», науковий керівник д.е.н., проф. Брич В.Я. використані у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні наступних дисциплін: **Фінансова санація та банкрутство підприємств** (теми «Основи фінансової санації підприємства», «Оцінювання санаційної спроможності підприємства», «Складання плану фінансової санації підприємства»); **Фінансова безпека** (теми «Фінансова безпека інвестиційної діяльності», «Фінансова безпека бізнесу», «Регіональна фінансова безпека»); **Міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини** («Міжнародні інвестиційні процеси»).

Застосування у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету матеріалів дисертаційної роботи Тисько Мар'яни Михайлівни «Управління інноваційним розвитком підприємства» дало змогу висвітлити у зазначених навчальних дисциплінах актуальні питання інноваційного розвитку підприємств, поглибити теоретико-практичний зміст дисциплін, а в кінцевому підсумку - підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.



М. І. Шинкарик

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

с.Радошин
Ковельського р-ну,
Волинської області,
45074
Код ЄДРПОУ 03736782

Вих.№ 04 від 18.12.2015 р.

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету
Д 58.082.03

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Тисько М. на тему:
«Управління інноваційним розвитком підприємства»

В дисертаційному дослідженні аспірантки Тернопільського національного економічного університету Тисько М.М. «Управління інноваційним розвитком підприємства» запропоновано модель 2і «інновації+інновації», реалізація якої дасть можливість оцінити поточний стан діяльності підприємства, формалізувати проблеми та перспективи управління інноваціями на підприємстві.

Запропоновані автором рекомендації щодо нарощення рівня інноваційного потенціалу підприємств молочного сектору дозволили достовірно аналізувати результати поетапного впровадження інноваційних розробок у практичну діяльність підприємства.



Директор
СТЗОВ Імені Івана Франка

М.Є.Назарук

**ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“РОЖИЩЕНСЬКИЙ СИРЗАВОД”**

45100, Волинська обл., м. Рожище, вул. Чайковського, 20
тел./факс: 2-15-31, 2-16-33, 2-14-16, e-mail: office@rchz.com.ua, код ЄДРПОУ 00444694

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету
Д 58.082.03

31.03.2016 № 24

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Тисько М. на тему:
«Управління інноваційним розвитком підприємства»**

Результати дослідження аспірантки Тернопільського національного економічного університету Тисько М., одержані в її дисертації «Управління інноваційним розвитком підприємства» використано при розробці моделі управління коштами щодо інноваційного розвитку підприємства, яка забезпечує оперативне ймовірне прогнозування грошових потоків для стратегічного і тактичного планування та управління інноваційним розвитком.

Впровадження запропонованих пропозицій дозволяє цілеспрямовано формувати важелі та інструменти посилення інноваційної складової в діяльності підприємств.

Директор ТДВ

«Рожищенський сирзавод»



Полторак І.М.



**Приватне акціонерне товариство
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

46010 м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28, тел. (0352)52-15-60, 52-47-79,
р/р 26004962500650 ПАТ ПУМБ у м Київ, МФО 334851, ЄДРПОУ 30356917

4. 04. 2016 № 56

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Тисько М. на тему:
«Управління інноваційним розвитком підприємства»**

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі Тисько М.М. «Управління інноваційним розвитком підприємства» мають практичне значення і використовуються при розробці стратегічних напрямків управління інноваційними проектами розвитку підприємства.

Зокрема, стратегічні напрямки розроблені з урахуванням часових характеристик інноваційних проектів у складі стратегії інноваційного розвитку, що забезпечує зменшення часових і ресурсних відхилень та дозволяє обґрунтувати відбір інноваційних цілей на етапі планування інноваційної стратегії підприємства.

Директор



Ковальчук В.В

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
економічного університету
Д 58.082.03

18.04.2016 № 43

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Тисько М. на тему:

«Управління інноваційним розвитком підприємства»

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі Тисько М.М., «Управління інноваційним розвитком підприємства» мають практичне значення і використовуються при розробці методів оцінки системи управління інноваційним розвитком та шляхів активізації інноваційного розвитку підприємства, що дало змогу визначити основні напрями та економіко-організаційні аспекти основних ознак інноваційної діяльності підприємства.



Директор

Дорош М.А.
ПІБ



УКРАЇНА

ВОЛИНЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ, ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ

м-н Київський, 9, м. Луцьк, 43027, факс (0332) 778 126, e-mail: kresnut@ukr.net код ЄДРПОУ 40177594

11.05.2016 № 20512-16
на № _____ від _____

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного
університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Тисько М. на тему:
«Управління інноваційним розвитком підприємства»

У практичній діяльності управління розвитку, інвестицій та європейської інтеграції облдержадміністрації використовувались теоретичні висновки і практично-методичні розробки та рекомендації, спрямовані на інноваційний розвиток переробно-харчових підприємств, а також підвищення їх конкурентоспроможності на ринку регіону.

Результати дослідження аспірантки Тернопільського національного економічного університету Тисько М., одержані в її дисертації «Управління інноваційним розвитком підприємства», використано при розробці та реалізації «Стратегії розвитку Волинської області на період до 2020 року» на основі портфеля проектів за рахунок виокремлення самостійних етапів інноваційного розвитку та встановлення їх показників корисності ефективності, що дає можливість достовірно аналізувати результати поетапного впровадження інноваційних розробок у практичну діяльність підприємств регіону щодо підвищення якості трудового життя та цінності.

Начальник управління



Ю.КРЕСАК