

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

МОГОЛІВЕЦЬ ВАСИЛИНА ВАЛЕНТИНІВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (роботи)  
освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра  
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 073 Менеджмент  
(шифр і назва напрямку підготовки)

спеціалізації \_\_\_\_\_  
(шифр і назва спеціальності)

на тему: **Покращення управління інноваційною активністю підприємства**

Виконав: студент групи МЕН-19д

Моголівець В.В.  
(прізвище, та ініціали)



Керівник Овчаренко Є.І.



Рецензент Галгаш Р.А.  
(прізвище та ініціали)



Завідувач кафедри: Хандій О.О.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління  
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент  
(шифр і назва)

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

*Зав. кафедрою публічного управління,  
менеджменту та маркетингу*

*проф. Хандій О.О.*

*"24" квітня 2023 р.*



ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу бакалавра

1. Прізвище студента Моголівець Васирина Валентинівна
2. Група МЕН-19д
3. Тема дипломної роботи: Покращення управління інноваційною активністю підприємства

Керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від «08» травня 2023 р. № 64с-1

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 12.06.2023 р.
5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ;
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»;
3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».
7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):  
Визначення категорії «інноваційна активність підприємства»; Систематизація підходів щодо визначення категорії «інноваційна активність підприємства»; Основні підходи до вибору показників оцінювання ефективності інноваційної активності; Основні показники рівня інноваційної активності; Чинники, які впливають на інноваційну активність підприємств; Основні техніко-економічні показники діяльності; Рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною активністю ТДВ "Хмельницькзалізобетон"; Графічна модель стратегічного планування інноваційної діяльності з позиції управлінських рішень на засадах ієрархічного і процесного підходів; Результати оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності.

## 8. Консультанти дипломної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання "24" квітня 2023 р.

## 9. Календарний план виконання роботи

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	січень-лютий 2023 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	січень-лютий 2023 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	січень-лютий 2023 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	березень 2023 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	березень-квітень 2023 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	квітень 2023 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	квітень - травень 2023 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2023 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	травень 2023 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2023 р.	

Студент-дипломник

Керівник роботи Овчаренко Є.І.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

## РЕФЕРАТ

Текст 96 стор., 15 табл., 13 рис.

Промислове підприємство, проекти, інновації, інвестиції, управління.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною активністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління інноваційною активністю промислових підприємств.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретичних засад управління інноваційною активністю вітчизняних підприємств, а також визначення способів його вдосконалення на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, експертні, анкетування.

Сформовано пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною активністю ТДВ "Хмельницькзалізобетон", а саме: запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності; запровадження оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з визначенням впливу інфляції на обсяги витрат на інноваційну діяльність та пошук резервів їх оптимізації.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Економічна сутність інноваційної активності підприємства	9
1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінки інноваційної активності підприємств	16
1.3 Характеристика процесів управління інноваційною активністю підприємств	21
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	35
2.1 Історія розвитку та характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	35
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	40
2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	45
2.4 Характеристика підсистеми інноваційного менеджменту та аналіз інноваційної активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	66
3.1 Запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	66
3.2 Запровадження оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	75
3.3 Удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	81
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ринкової конкуренції та стрімким зростанням значення інноваційної складової в діяльності підприємства. Це насамперед пов'язано з науково-технічним розвитком та впровадженням інновацій. Водночас економіка України на етапі переходу до ринкової зіштовхнулася з низкою проблем і перешкод, однією з яких є недостатня конкурентоспроможність українських підприємств та економіки в цілому.

Отже, питання підвищення інноваційної активності підприємств є одним з найактуальніших на сучасному етапі розвитку економіки України, оскільки інновації – техніко-технологічні, організаційні, структурні – є підґрунтям для конкурентоспроможності країни та окремих господарюючих суб'єктів, джерелом конкурентних переваг

В Україні інноваційний розвиток відбувається за вкрай несприятливих умов, про що свідчить збільшення зношеності основних фондів і виробничої інфраструктури, значне скорочення резервних виробничих потужностей. Спостерігається спад виробництва у наукомістких галузях, відтік з країни висококваліфікованих фахівців, старіння кадрів і слабе фінансування державою науково-дослідних робіт за існуючої тенденції відтоку інвестиційних ресурсів, що обумовлює несприйнятливність економіки до науково-технічних інновацій. Кризовий стан, в якому перебуває більшість галузей народногосподарського комплексу країни, обумовлює необхідність переходу до економіки знань. Ресурси екстенсивного зростання вичерпано і в даних умовах забезпечити процвітання вітчизняних підприємств може лише впровадження новітніх технологій і нововведень. Саме тому сьогодні, зважаючи на необхідність інтеграції України у світове співтовариство, проблема підвищення рівня інноваційної активності набуває особливої актуальності.

Дослідженню проблем управління інноваційною активністю промислових підприємств присвячено праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених –

О. Амоші, І. Ансофа, О. Гавриша, В. Геєця, А. Гершуна, С. Глазьєва, А. Гриньова, В. Дергачової, П. Друкера, М. Йохни, С. Ілляшенка, В. Ірікова, В. Кандалинцева, Г. Клейнера, Г. Кокінзе, Д. Кокуріна, Н. Краснокутської, І. Крейдич, В. Кудашової, Б. Мізюка, А. Міщенко, В. Панкова, Я. Плоткіна, С. Покропивного, В. Стадник, Р. Фатхутдинова, Л. Федулової, В. Хобта, Й. Шумпетера, Г. Ялового та ін.

Але аналіз наукових праць показав, що в Україні категорія «інноваційна активність» є ще мало дослідженою, а її оцінювання зводиться переважно до якісної оцінки діяльності економічних суб'єктів з розробки і залучення нових технологій або вдосконалених продуктів у господарський оборот.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретичних засад управління інноваційною активністю вітчизняних підприємств, а також визначення способу його вдосконалення на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління інноваційною активністю промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною активністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення визначеної мети у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу; економетричні та статистичні методи, тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також наукові праці вітчизняних та закордонних учених й інформаційно-аналітичні матеріали.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Економічна сутність інноваційної активності підприємства

Інноваційна діяльність являє собою перетворення інноваційної ідеї у комерційно вигідний результат для досягнення поставленої цілі. Це здійснюється у ході інноваційного процесу, тобто послідовного перетворення ідеї у товар через відповідні види інновації етапи. Інноваційний процес є найбільш успішним, якщо він здійснюється у ході освоєння комплексної інновації. Будь-який інноваційний процес потребує створення системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу. Інтенсивне створення, впровадження та використання інновацій визначає поняття інноваційної активності підприємства.

Інноваційна активність підприємств є одним із найпоширеніших параметрів, що використовуються в сучасних дослідженнях інноваційного розвитку економіки. Разом із тим, на підставі аналізу сучасних наукових публікацій із проблем управління інноваційною діяльністю на мікрорівні можна зробити висновок про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цієї категорії.

За різними підходами активність розглядається як діяльний стан, властивість процесу діяльності, характеристика самої системи. Зокрема у тлумачних словниках це поняття визначається наступним чином: діяльна участь у чому-небудь; здатність до реакції, взаємодії з чим-небудь; посилена діяльність, діяльний стан; заняття, праця; енергійна діяльність. Вітчизняний дослідник Т. В. Гаврилова пропонує наступний варіант узагальнення існуючих точок зору щодо розуміння цієї категорії: активність як діяльність; активність як характеристика діяльності; активність як характеристика здатності або спроможності системи до діяльності [20, с. 264]. Запропонована класифікація дозволяє об'єднати значну

кількість наявних визначень цього поняття у три основні групи, кожна з яких акцентує увагу на певному аспекті активності.

Інноваційна активність підприємства, з позиції процесу його досягнення, складається з ключових понять, до яких входять: «підприємство» як самостійний суб'єкт господарювання, який, як зауважують О. Бутнік-Сіверський та А. Красовська, під впливом трансформаційних перетворень за участю інтелектуального капіталу, формується нова виробнича система нового покоління [14, с. 32-33]; «інноваційна діяльність», яка характеризується впровадженням інновацій, здійсненням інноваційного процесу, де поєднуються інвестиції та інновації з метою виробництва інноваційної продукції; „інноваційно-активне підприємство” за ознакою динамічного інноваційного розвитку на основі реалізації інноваційної стратегії з урахуванням впровадження об'єктів права інтелектуальної власності і на цій платформі втілення наукових досліджень і розробок, інноваційних та інформаційно- комунікаційних технологій.

Н. Аніконов, А. Бабков вважають інноваційно-активними ті організації, в яких здійснюється розробка, апробація та впровадження нових підходів та рішень в області технологій та технологічних процесів для випуску та впровадження на ринок нових або удосконалених товарів та послуг [4, с.21].

В економічній літературі не існує єдиного підходу до тлумачення категорії «інноваційна активність», основні з них наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення категорії «інноваційна активність підприємства»

Автор, джерело	Визначення терміну
1	2
Баранова І., Черепанова М. [7]	комплексна характеристика інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, заснованої на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу
Белоусова О. [10]	є управлінською категорією, серед основних ознак якої: якість інноваційної стратегії; рівень мобілізації інноваційного потенціалу; рівень притягнутих капіталовкладень – інвестицій; методи, культура, орієнтири, використовувані при проведенні інноваційних змін; обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності; відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації; швидкість (темп) розробки та реалізації інноваційної стратегії

## продовження табл. 1.1

1	2
Баранчєєв В., Масленникова Н., Мишин В. [8] Реустов А. [48]	комплексна внутрішня характеристика, заснована на властивостях, здібностях і компетенціях організації як споживача і постачальника інноваційного продукту
Валєєва О. [16]	інтенсивність діяльності з розробки і залучення нових технологій або удосконалених продуктів у господарський оборот
Вініченко І. [17]	сукупність цілеспрямованих дій (процесів) підприємства щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства
Гільєрді Ю. [21]	готовність підприємницької структури до оновлення основних елементів інноваційної системи
Зорін В. [29]	управлінська діяльність, що враховує потреби ринкової економіки в безперервному оновленні товарів, послуг, технологій та виявляється: 1) у прагненні перемагати в конкурентній боротьбі за рахунок новизни, досконалості і якості продукції, підтримки творчих, ініціативних працівників; 2) в готовності до організаційних змін, до зламу управлінських структур у відповідь на коливання ринку та ін.
Тарасенко І., Королько О., Белявская К. [52]	спрямованість на реалізацію стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції з метою забезпечення стійкості функціонування підприємства та його успішності у довгостроковій перспективі
Тріфілова А. [53]	ланка між етапами аналізу внутрішнього та зовнішньогосередовища, формулювання цілей та планування стратегій

Аналіз наукових праць з питань управління інноваційною активністю підприємств створює підстави для узагальнення існуючих позицій щодо визначення сутності зазначеної категорії (рис. 1.1).

Таким чином, незважаючи на значні розбіжності щодо розуміння економічного змісту інноваційної активності підприємства, існуючі визначення цієї категорії можна звести до трьох основних підходів. Розглянемо детальніше особливості кожної групи визначень інноваційної активності. У межах першого підходу інноваційна активність підприємства ідентифікується з інноваційною діяльністю та охоплює сукупність дій щодо розробки і впровадження нових чи удосконалених продуктів, технологічних процесів, способів, пов'язаних із реалізацією інноваційної продукції. Із урахуванням такого визначення будь-яке підприємство, що здійснює інноваційні перетворення, може вважатися інноваційно-активним. Саме цей підхід застосовується у міжнародній статистиці інновацій.

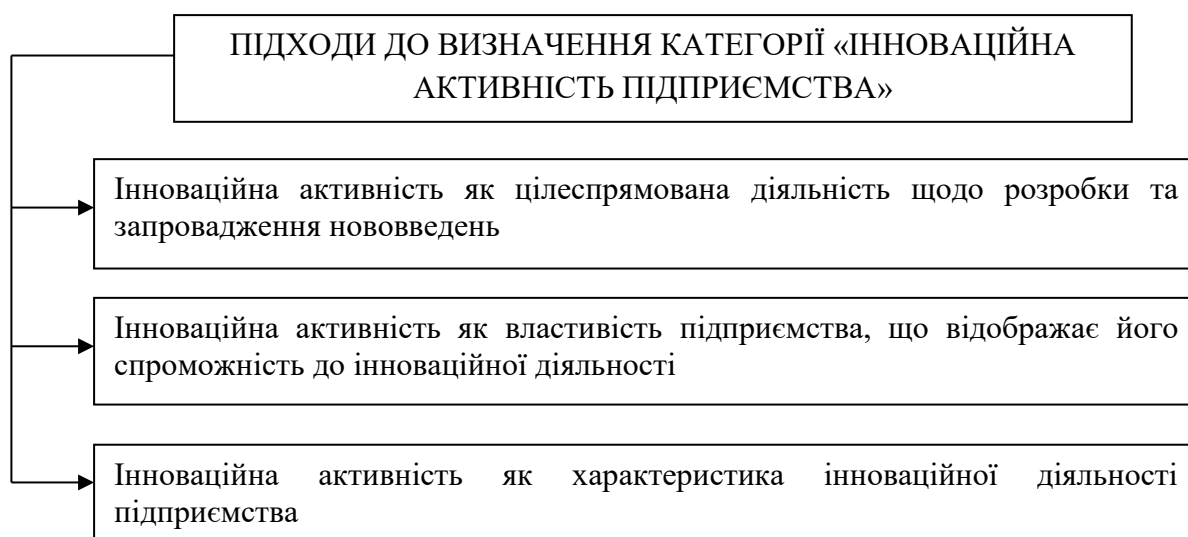


Рис. 1.1. Систематичія підходів щодо визначення категорії «інноваційна активність підприємства»

Так, у статистичній практиці організація визнається інноваційно-активною, якщо протягом звітного періоду вона здійснювала витрати на інновації без урахування їх розміру, стадії інноваційного процесу та рівня його завершеності [26, с. 62].

У відповідності до Керівництва Осло («Oslo Manual») та згідно класифікації інституту статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics) усі підприємства, які протягом звітного періоду займалися будь-якою діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, належать до категорії інноваційно-активних, незалежно від того, чи призвела така діяльність до реального запровадження нововведень [51].

Серед представників зазначеного підходу немає єдиної точки зору стосовно системи показників, за допомогою яких можливо у повному ступені охарактеризувати рівень інноваційної активності підприємства. Однак можна виділити загальні напрямки оцінки цієї економічної категорії [49, с. 76]:

— наукомісткість виробництва (чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих; річний приріст витрат на НДДКР; обсяг фактично здійснених і запланованих витрат на НДДКР; частка прибутку, спрямована на НДДКР);

— якість і конкурентоспроможність продукції (якість продукту; чисельність каналів постачання й збуту продукції; обсяг витрат на проведення випробувань та сертифікацію продукції; частка ринку);

— техніко-економічний рівень продукції (фондоозброєність; середній життєвий цикл інновацій; наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами);

— оновлення продукції та технології (частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва; частка науково-технічних витрат у собівартості виробів; коефіцієнт оновлення продукції; наявність технологічних інновацій);

— експортоспроможність продукції (питома вага виробів, що знаходять збут за кордоном; обсяги зарубіжних ринків, їх сегментація).

Представник розглянутого підходу російський дослідник Г. Й. Жиц пропонує визначати інноваційну активність як дії підприємства щодо здійснення нововведень без урахування їх інтенсивності, рівня новизни, а також інших аналогічних характеристик, які дозволяють підприємству покращити або зберегти наявну позицію у ринковому середовищі [28, с. 12].

Проте змістовне наповнення категорії «активність» передбачає посилену, енергійну діяльність. Отже, інноваційну діяльність не слід ототожнювати із інноваційною активністю, її доцільно визначати лише як першочергову основу зазначеної категорії, джерело її виникнення.

Інший підхід до розуміння сутності інноваційної активності розглядає цю категорію як характеристику, що відображає спроможність підприємства до здійснення інноваційних змін. Так, за визначенням російського науковця В. П. Баранчєєва, інноваційна активність характеризує підготовленість фірми до оновлення основних елементів інноваційної системи, а також її сприйнятливність до нововведень. Відповідно до цього, саме ці властивості виступають основними критеріями віднесення підприємства до типу інноваційно-активних [8, с. 19].

Третя група визначень розглядає інноваційну активність як ознаку інноваційної діяльності підприємства, економічний зміст якої пов'язується із ступенем інтенсивності дій щодо створення та запровадження нововведень.

Так, на думку російського дослідника А. О. Трифілової, інноваційна активність відображає інтенсивність діяльності економічних суб'єктів щодо розробки та залучення нових технологій або удосконаленої продукції до господарського обігу. Автор пропонує визначати рівень інноваційної активності підприємства на основі наступних показників: коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт освоєння нової техніки та нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання [53, с. 53].

До основних сучасних характеристик інноваційної активності підприємств відносяться новий вид мислення, орієнтований на споживача, побудова нових моделей бізнесу і нових моделей одержання прибутку (рис. 1.2) [17].

Можна виділити дві групи факторів, що визначають інноваційну активність, і як наслідок – конкурентну перевагу підприємства.

Призначення одних (внутрішніх) – створення умов для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві і формування механізму управління нею; інші (зовнішні) покликані сприяти розширенню її меж.

До зовнішніх відносяться чинники, які обумовлюють взаємодію підприємства з економічним і соціальним середовищами:

- використання зовнішніх джерел для підтримки всіх фаз інноваційного процесу: від ідеї і розробки до комерціалізації;
- комунікації із замовниками, діловими партнерами, інвесторами, конкурентами, дослідницькими організаціями і навчальними закладами;
- лобіювання інтересів в державних інституційних структурах.

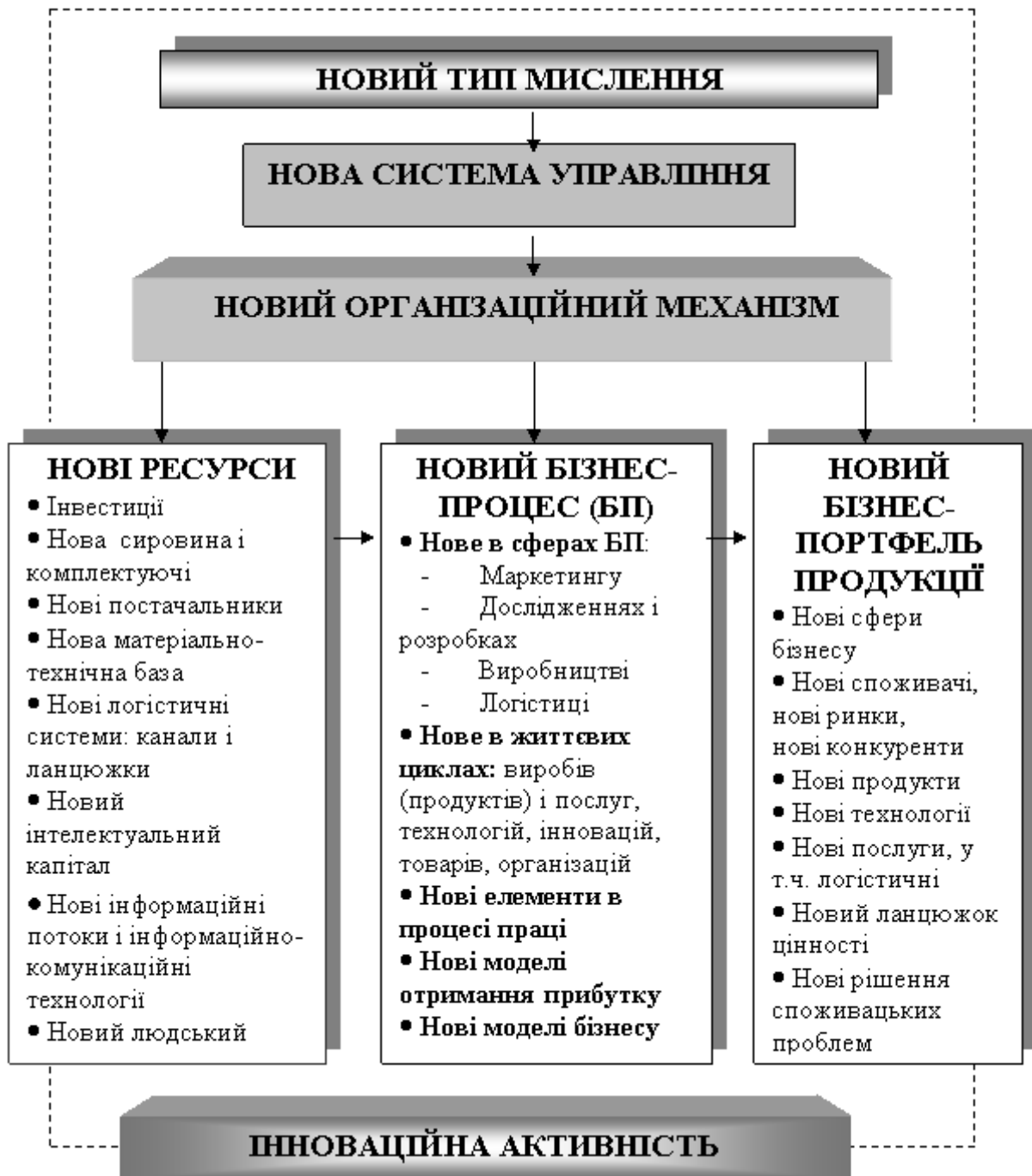


Рис. 1.2. Узагальнена схема результативності інноваційної активності підприємства [17].

Внутрішні чинники – це істотні особливості підприємства, що відрізняють його від конкурентів і визначають його інноваційну спроможність:

- мотивоване керівництво;
- інтеграція технологічних і організаційно-управлінських інновацій;
- висока продуктивність;

- ефективні відносини з персоналом, широке залучення його в інноваційний процес;
- безперервне організаційне навчання; ефективна система маркетингу, що здійснює комунікації з кінцевими споживачами;
- управління якістю, інфраструктурою, організаційним розвитком.

Інноваційна активність є однією із важливіших характеристик, які використовуються для аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку. Для забезпечення ефективності функціонування в ринковій економіці необхідно навчитися управляти інноваційною активністю підприємств. При цьому дуже важливо підвищувати науковий рівень управлінських рішень.

## 1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінки інноваційної активності підприємств

Оцінка ефективності інноваційної діяльності є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень щодо інновацій на підприємстві, її результати визначають вибір перспективних напрямів розвитку підприємства, здатних забезпечити підвищення його конкурентоспроможності. Від якості здійснення такої оцінки, ступеня її різносторонності залежить правильність вибору стратегії та здійснення тактики управління інноваційною діяльністю.

Важливе місце в аналізі діяльності підприємства у сфері інновацій займає аналіз його інноваційної активності, під якою розуміється економічна активність як сукупність всіх наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які фактично призводять або мають на меті впровадження інновацій [52].

Сучасні науковці пропонують використовувати радикально різні підходи до вибору показників оцінювання ефективності інноваційної активності систематизацію яких представлено на на рис. 1.3.

Прихильники об'єктивного підходу акцентують увагу на тих показниках оцінювання ефективності інноваційної активності які дозволяють отримати



виключно об'єктивну картину інноваційного розвитку а саме фактичні дані із звітності підприємства чи статистичну інформацію по галузі. До таких методик можна віднести праці Кравченко Л. [36], Окландер І. [44], Чулок А.А. [55].

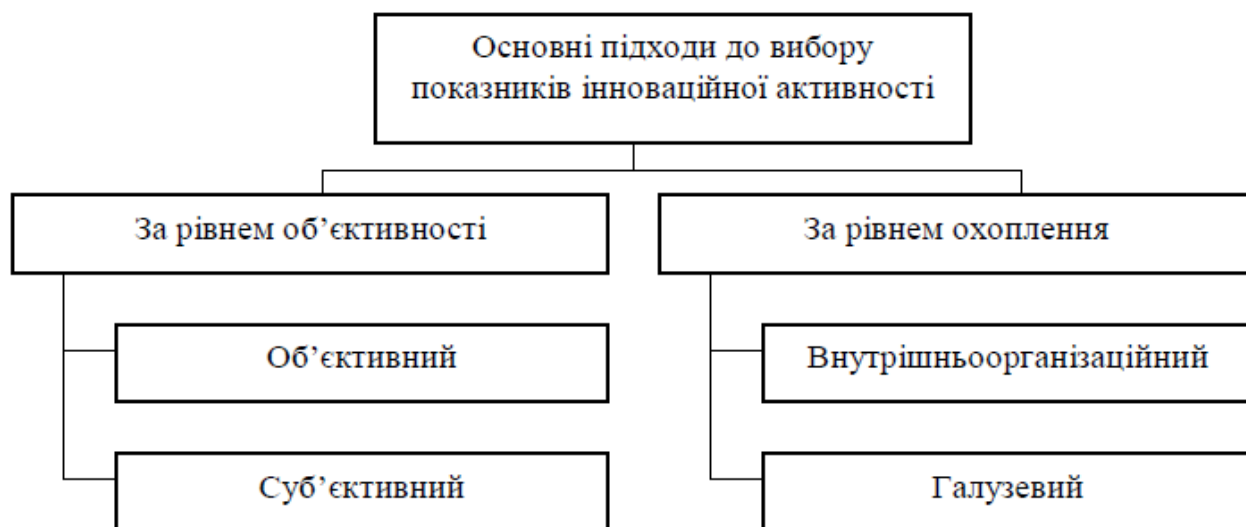


Рис. 1.3. Основні підходи до вибору показників оцінювання ефективності інноваційної активності

До суб'єктивних методів оцінювання інноваційної активності можна віднести ті методи, використання яких неможливе без застосування методу експертної оцінки що, у свою чергу, надає суб'єктивності усьому процесу оцінювання. Прикладом суб'єктивних показників оцінювання ефективності інноваційної активності є ступінь участі організації в наукових розробках, якість інноваційної стратегії, рівень використання інноваційного потенціалу, методика проведення змін в організації, основні причини уникнення інновацій тощо. Прихильниками такого методу є: Винокуров В. [18, с. 17], Гринько Т. [24, с. 56], Гунін В. [25, с. 169] та ін.

Основні показники рівня інноваційної активності наведено у табл. 1.2.

У різних наукових розробках інноваційна активність підприємства розглядається на різних рівнях, Деякі автори (Кравченко Л. [36, с. 60], Окландер І. [44, с. 43–44]) в якості основних індикаторів вважають такі як, кількість підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, кількість підприємств, які проводили дослідження і розробки, обсяг реалізованої інноваційної продукції,

кількість впроваджених нових технологічних процесів, кількість впроваджених нових видів продукції тощо.

Таблиця 1.2

Основні показники рівня інноваційної активності [18; 24; 25; 36; 44; 55]

№ п/п	Автор, джерело	Основні показники
1	Винокуров В.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність завершених інновацій</li> <li>2. Ступінь участі організації в розробці даних інновацій</li> <li>3. Основні причини, згідно яких інноваційна діяльність не здійснювалася</li> </ol>
2	Гринько Т.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість інноваційної стратегії</li> <li>2. Рівень використання інноваційного потенціалу</li> <li>3. Обсяг залучених капіталовкладень (інвестицій)</li> <li>4. Якість методів, що використовуються при введенні інновацій</li> </ol>
3	Гунін В.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість інноваційної стратегії і інноваційної цілі</li> <li>2. Рівень мобілізації інноваційного потенціалу</li> <li>3. Рівень залучення інвестицій</li> <li>4. Відповідність реакції фірми характеру конкурентної стратегічної ситуації</li> <li>5. Швидкість проведення стратегічних інноваційних змін</li> <li>6. Обґрунтованість рівня інноваційної активності</li> </ol>
4	Кравченко Л.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість підприємств, які займалися інноваційною діяльністю</li> <li>2. Кількість підприємств, які проводили дослідження і розробки</li> <li>3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції</li> </ol>
5	Окландер І.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість промислових підприємств, які займалися інноваційною діяльністю</li> <li>2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку</li> <li>3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції, що є новою для підприємства</li> <li>4. Впроваджено нових технологічних процесів</li> <li>5. Впроваджено інноваційних видів продукції</li> </ol>
6	Сіренко Н.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чисельність фахівців, зайнятих науковою та науково-технічною роботою</li> <li>2. Загальний обсяг фінансування наукових та науково-технічних робіт</li> <li>3. Фінансування інноваційної діяльності</li> <li>4. Кількість зареєстрованих об'єктів промислової власності</li> <li>5. Чисельність підприємств, які впроваджували інновації</li> <li>6. Обсяг реалізованої інноваційної продукції</li> </ol>
7	Чулук А.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затрати на НДДКР</li> <li>2. Патенти і їх застосування</li> <li>3. Затрати на інновації, які не увійшли до НДДКР</li> <li>4. Анонсовані нові продукти</li> <li>5. Значимі (основні) інновації</li> </ol>

Інші автори (Винокуров В. [18, с. 17], Гринько Т. [24, с. 56], Гунін В. [25, с. 169], Чулок А. [55, с. 169]) акцентують увагу виключно на внутрішньоорганізаційних індикаторах інноваційної активності, до яких відносять, ступінь участі організації в розробках інновації, якість інноваційної стратегії, якість інноваційних цілей, рівень мобілізації інноваційного потенціалу, швидкість проведення інноваційних змін, затрати на інновації, патенти, тощо.

Також Україні доцільно використати світовий досвід та запровадити показник для оцінки інноваційної активності в країні та регіонах для того, щоб не тільки охарактеризувати загальний стан інноваційної сфери, але й визначити пріоритети інноваційної політики, посилити ті напрями, де заходи найбільш ефективні [24, с. 169].

Існує цілий ряд чинників, що стримують інноваційну активність підприємств або сприяють їй. Аналіз таких чинників та вміння знайти важелі впливу на них (якщо такий вплив з боку підприємства можливий) дає змогу здійснювати ефективне управління інноваційною діяльністю. Авторами [23; 37; 42; 43] виділено чотири групи чинників, які впливають на інноваційну активність підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Чинники, які впливають на інноваційну активність підприємств

Група чинників	Чинники, що стримують інноваційну діяльність	Чинники, що сприяють інноваційній діяльності
1	2	3
Інституціонально – правові	відсутність стратегії інноваційного розвитку держави; відсутність ефективної інноваційної політики держави; недосконалість законодавчої та нормативної бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності; високий рівень інфляції	розробка та впровадження стратегії розвитку держави на інноваційній основі; пільгове оподаткування та кредитування суб'єктів інноваційної діяльності; створення і розвиток інноваційної інфраструктури; митні пільги для підприємств, які реалізують пріоритетні інноваційні проекти
Кадрові	низький кадровий потенціал підприємства; відтік наукових кадрів; низький рівень професійної базової підготовки; відсутність системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; низький рівень роботи з кадрами; відсутність системи заохочення професійного зростання	високий кадровий потенціал підприємства; наявність системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; можливість просування по службі

## продовження табл. 1.3

1	2	3
Техніко-економічні	<p>відсутність джерел фінансування інноваційної діяльності;</p> <p>обмеженість доступу до сировини та матеріалів необхідної якості;</p> <p>слабкість наукової та матеріально-технічної бази підприємства;</p> <p>ускладнення та подорожчання науково-дослідних розробок;</p> <p>домінування інтересів існуючого виробництва;</p> <p>відсутність резервних потужностей;</p> <p>високий економічний ризик інноваційних проектів;</p> <p>слабкий попит на інноваційну продукцію або його відсутність</p>	<p>наявність резерву фінансових коштів та матеріально-технічних ресурсів;</p> <p>можливість застосування прискореної амортизації основних виробничих фондів;</p> <p>розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів;</p> <p>високий рівень науково-технічного потенціалу підприємства, регіону, галузі тощо;</p> <p>високий попит на інноваційну продукцію;</p> <p>ефективна система матеріального заохочення учасників інноваційної діяльності</p>
Організаційно-управлінські	<p>сталі організаційні структури;</p> <p>надмірна централізація, консервативність принципів побудови організації;</p> <p>перевага вертикальних потоків інформації;</p> <p>установча замкненість, труднощі в міжгалузевих взаємодіях;</p> <p>орієнтація на усталені ринки;</p> <p>відсутність науково-інноваційних організаційних структур;</p> <p>неузгодженість інтересів учасників інноваційних проектів</p>	<p>гнучкість організаційних структур;</p> <p>демократичний стиль управління;</p> <p>перевага горизонтальних потоків інформації;</p> <p>індикативність планування, припущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп;</p> <p>міжнародна науково-технічна кооперація</p>
Інформаційні	<p>відсутність чи недостатність інформації для проведення НДДКР;</p> <p>відсутність необхідного захисту всіх видів власності на інформаційні ресурси;</p> <p>наявність недостовірної та застарілої маркетингової інформації;</p> <p>відсутність ефективних каналів обміну інформацією між суб'єктами інноваційної діяльності;</p> <p>замкнутість та обмеженість міжгалузевих зв'язків;</p> <p>переважання вертикальних потоків інформації</p>	<p>створення потужної інформаційної бази для проведення НДДКР;</p> <p>забезпечення високої якості та достовірності маркетингової інформації;</p> <p>налагодження каналів обміну інформацією між суб'єктами інноваційної діяльності;</p> <p>визнання цінних інноваційних ідей персоналу</p> <p>переважання горизонтальних потоків інформації</p>
Соціально-психологічні	<p>опір змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу;</p> <p>необхідність нової діяльності, зміни стереотипів поведінки, існуючих традицій;</p> <p>страх невизначеності, страх відповідальності за помилку;</p> <p>спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»);</p> <p>низький соціальний статус інноваторів (винахідників, раціоналізаторів)</p>	<p>сприйнятливості до змін, нововведень;</p> <p>наявність моральної винагороди, суспільного визнання;</p> <p>можливість самореалізації;</p> <p>розвиток умов для творчої праці;</p> <p>повага до творчої праці;</p> <p>розвинута інноваційна культура на підприємстві</p>

Наявність чи відсутність інституціонально-правових чинників залежить від діяльності держави у сфері інновацій, тобто вплив окремого підприємства на них є мінімальним. Цей вплив може виявлятися у створенні елементів інноваційної інфраструктури за участю підприємства, в лобіюванні його

інтересів у структурах, пов'язаних з фінансовим, інформаційним або правовим забезпеченням інноваційної діяльності. Разом з тим, підприємство в тій чи іншій мірі здатне впливати на чинники, які входять до інших груп. Так, кадрові чинники безпосередньо пов'язані з політикою підприємства у сфері трудових ресурсів, а організаційно-управлінські є наслідком здійснення функцій менеджменту на підприємстві. Менш керованими з боку підприємства є техніко-економічні та інформаційні чинники, оскільки лише частина з них знаходиться в межах впливу керівництва підприємства. Це стосується також соціально-психологічних чинників, які за своєю суттю є важкокеруваними. Кількісна оцінка низки чинників, наведених в таблиці 1.3, майже неможлива через їх абстрактний або суто якісний характер. Урахування стимулюючих чи стримуючих чинників, що мають місце на конкретному підприємстві, дозволить розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності його інноваційної діяльності.

### 1.3 Характеристика процесів управління інноваційною активністю підприємств

Розвиток підприємства у ринковому середовищі можливий лише за умов органічного поєднання в його діяльності традиційної та інноваційної складових. Тому важливе значення для ефективного функціонування та забезпечення розвитку підприємства має взаємозв'язок і взаємодоповнення двох важливих підсистем управління: традиційним виробництвом та інноваційною діяльністю. В сучасних умовах вирішальна роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому спричиняє необхідність здійснення ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Управління інноваційною активністю, можна визначити як систему принципів, функцій, методів, організаційних форм і соціально-економічних відносин, спрямовану на досягнення як цілей інноваційної діяльності, так і

підприємства в цілому. Доцільність застосування до управління інноваційною активністю поняття «система» розкривають наступні положення. По-перше, управління інноваційною активністю входить до системи вищого рангу, тобто виступає підсистемою в системі управління підприємством і одночасно складається зі взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, тобто саме є системою. По-друге, як відкрита система воно зазнає вплив численних факторів мікро- і макросередовища функціонування підприємства. По-третє, управлінню інноваційною активністю притаманні основні якості будь-якої системи: цілісність, адаптивність, ієрархічність, організованість та стійкість.

Основні принципи управління інноваційною активністю підприємства представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні принципи управління інноваційною активністю підприємства

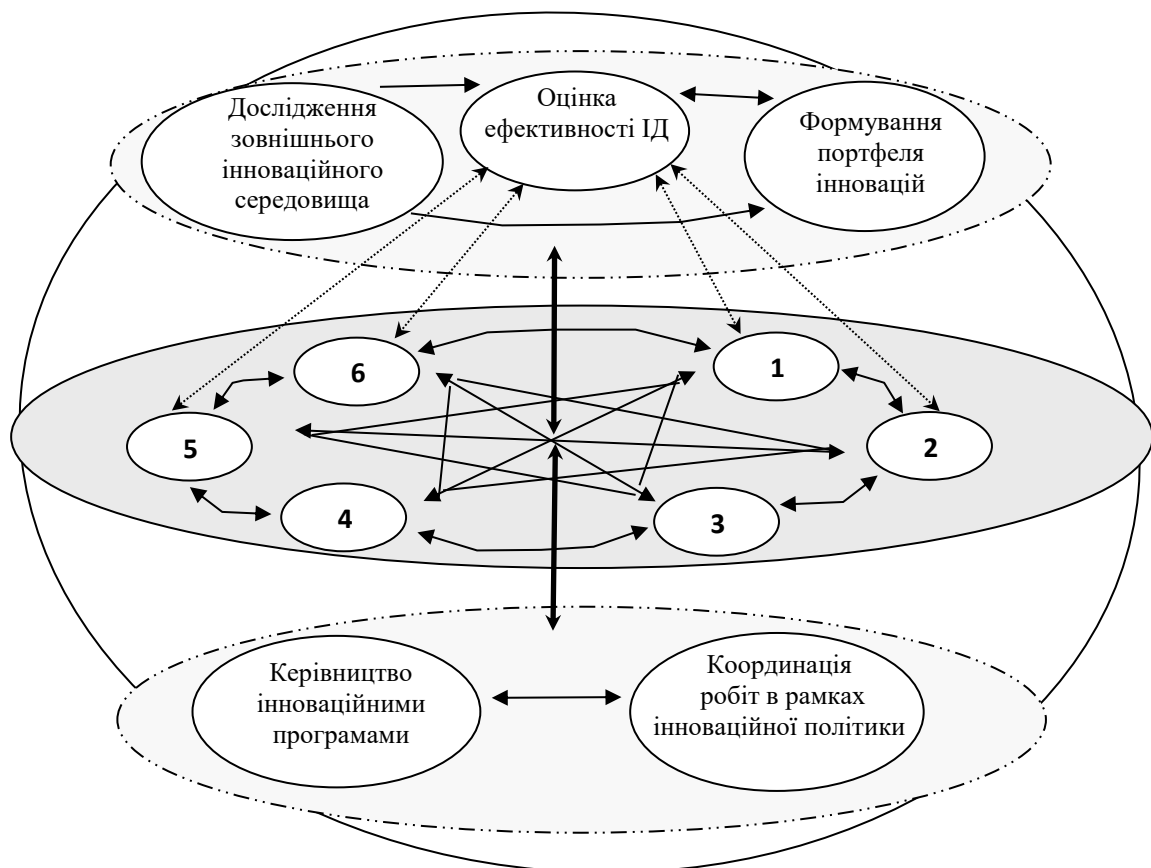
Слід зазначити, що загальні та специфічні принципи є взаємодоповнюючими і однаково важливими для ефективного управління інноваційною активністю підприємства. Дотримання основних принципів



продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціальні функції								
Формування інноваційних ідей							+	
Аналіз ефективності інноваційної діяльності		+					+	
Дослідження зовнішнього інноваційного середовища				+				
Пошук і відбір інноваційних проектів				+				
Формування портфеля інновацій				+				
Підготовка рішень про вихід з неефективних проектів (програм)				+				

На підставі аналізу робіт табл. 1.4 щодо функцій пропонується для розкриття особливостей управління інноваційною активністю підприємства виділяти два взаємопов'язані блоки: загальні функції менеджменту та спеціальні функції (рис. 1.5).



**Умовні позначення:**

○ - загальні функції менеджменту: 1 - формування цілей, 2 - планування, 3 - організація, 4 - мотивація, 5 - контроль, 6 - прийняття управлінських рішень;  
 ○ - спеціальні функції управління інноваційною діяльністю.

Рис. 1.5. Структура функцій управління інноваційною активністю підприємства



Результати дослідження зовнішнього інноваційного середовища в поєднанні з маркетинговими даними щодо запитів споживачів є орієнтиром для підприємства при розробці та виготовленні інноваційної продукції, а також формуванні цілей інноваційної діяльності.

Розрахунок фактичної ефективності інноваційної діяльності та оцінку впливу її результатів на загальні результати функціонування підприємства.

Розрахунок прогностичної ефективності інноваційних проектів виконується для обґрунтування їх відбору до реалізації або відхилення в таких випадках: існує декілька інноваційних проектів за різними напрямками діяльності підприємства або в різних його підрозділах, серед яких необхідно вибрати пріоритетні через обмеженість фінансування; в проектно-цільовій групі виникає декілька альтернативних проектів зі втілення інноваційної ідеї та постає питання про вибір найбільш ефективного варіанту.

Моніторинг ефективності інноваційних проектів на окремих стадіях їх виконання необхідний для підготовки рішень про припинення реалізації проекту (вихід з інноваційної програми), якщо відхилення між прогностичними та поточними значеннями показників ефективності перевищують допустимі межі. Якщо відхилення знаходяться в допустимих межах, результати моніторингу використовуються для прийняття управлінських рішень щодо коригування дій за інноваційним проектом або коригування планів інноваційної діяльності.

Оцінка фактичної ефективності інноваційної діяльності передбачає оцінку ефективності інноваційних проектів і програм на момент їх завершення, яка характеризує ступінь досягнення поставленої мети, а також аналіз впливу результатів інноваційної діяльності на загальну ефективність функціонування підприємства. Цей вплив може виявлятися у зниженні собівартості продукції за рахунок використання нових, більш економічних матеріально-технічних ресурсів і технологій; підвищенні конкурентоспроможності продукції та зростанні на цій основі обсягів продаж і розміру прибутку; покращенні фінансового стану підприємства та ін.

Особливої уваги тут слід надати дослідженню процесу формування системи управління інноваційною активністю підприємств з позиції їх життєвого циклу, що з огляду на специфічний характер виникнення і поширення інновацій, залежать значною мірою від тієї фази життєвого циклу, на якій підприємство знаходиться у конкретний момент часу.

На ранніх фазах життєвого циклу формування системи менеджменту досягнення інноваційної активності підприємства носить у більшій мірі неформальний характер, управлінські функції суворо не позначені і не закріплені за співробітниками, використовується переважно авторитарний стиль керівництва, як залишки попереднього стилю управління. По мірі розвитку інноваційної активності підприємств створюються функціональні служби, які спеціалізуються на окремих функціях керування (планування, облік витрат, фінанси), і штабні органи (маркетингу і збуту, науково-технічна рада і т.п.).

Зміст структури управління досягнення інноваційної активності підприємства багато в чому буде залежати від системи прийняття управлінських рішень: директивної (авторитарної) або колегіальної. Реалізація систем прийняття рішень наведена в табл. 1.5. Незважаючи на наявність визначених переваг і недоліків у досягненні інноваційної активності підприємств з високою загальною культурою діяльності, значним інтелектуальним потенціалом всі частіше буде використовуватись колегіальна форма ухвалення рішень. Цей тип особливо відповідає ризикованому характеру, складності і невизначеності інноваційного підприємництва та є творчим, цілеспрямованим. Кожне інноваційне підприємство в своєму шляху розвитку проходить різні стадії господарської й інноваційної діяльності. Інноваційне підприємство відрізняється від інноваційно-активного лише динамікою досягнення інноваційної активності діяльності, прискореним вирішенням стратегічних інноваційних завдань на основі впровадження активної інноваційної політики підприємства. Період часу між граничними точками виникнення і припинення діяльності інноваційної активності підприємства прийнято називати його життєвим циклом. Незважаючи на велику різноманітність форм і видів інноваційних підприємств, визначені

фази в їхньому життєвому циклі є досить загальними і включають фази виникнення, розвитку, росту, зрілості і загасання.

Таблиця 1.5

Характеристика систем прийняття рішень при формуванні менеджменту інноваційної активності підприємства [14; 15]

Тип системи	Різновид	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Керівник – власник інноваційно-активного підприємства, який є виконуючим директором. Керівник – засновник фірми.	Висока ступінь персональної відповідальності керівника. Короткі строки прийняття рішень. Економна структура управління.	Обмежена можливість обліку всієї кількості факторів. Висока ймовірність помилкових рішень. Низька мотивація діяльності співробітників. Складність створення корпоративної атмосфери. Зниження творчої активності співробітників.
Колегіальний	Колегіального старшинства – право вирішального голосу при рівній кількості голосів за керівником.	Можливість обліку багатьох факторів та поглядів.	Ускладнення процедури прийняття рішень.
	Колегіальної згоди – рішення приймаються за принципом більшості.	Можливість проявлення творчої індивідуальності та професійного рівня співробітників.	Значні затрати часу підготовки та реалізації рішень.
	Касаційна колегіальність – рішення приймаються тільки при загальній згод	Колегіальна відповідальність за результати діяльності; Більш високий ступінь мотивації праці співробітників; Більш повне використання «людського капіталу».	Небезпека виникнення розбіжностей та психологічної напруги. Більш високі витрати на управління. Зниження персональної відповідальності за рішення, що приймаються.

Для досягнення інноваційної активності характерна циклічна повторюваність цих фаз, яка пов'язана щоразу з освоєнням інновацій. Для кожної фази господарського життя досягнення інноваційної активності підприємства характерні визначені організаційно-економічні умови, що виражаються в типових формах фінансування, характері обраної галузі, цінній політиці, поведінки на ринках, організаційній структурі, масштабах діяльності, глибині спеціалізації тощо. Тому для досягнення інноваційної активності важливо

ідентифікувати фазу розвитку, визначити найбільш адекватні форми господарювання в кожному періоді життєвого циклу підприємства. Склад фаз життєвого циклу досягнення інноваційної активності підприємства і основних заходів для динаміки забезпечення його інноваційної активності представлено на рис. 1.6 .

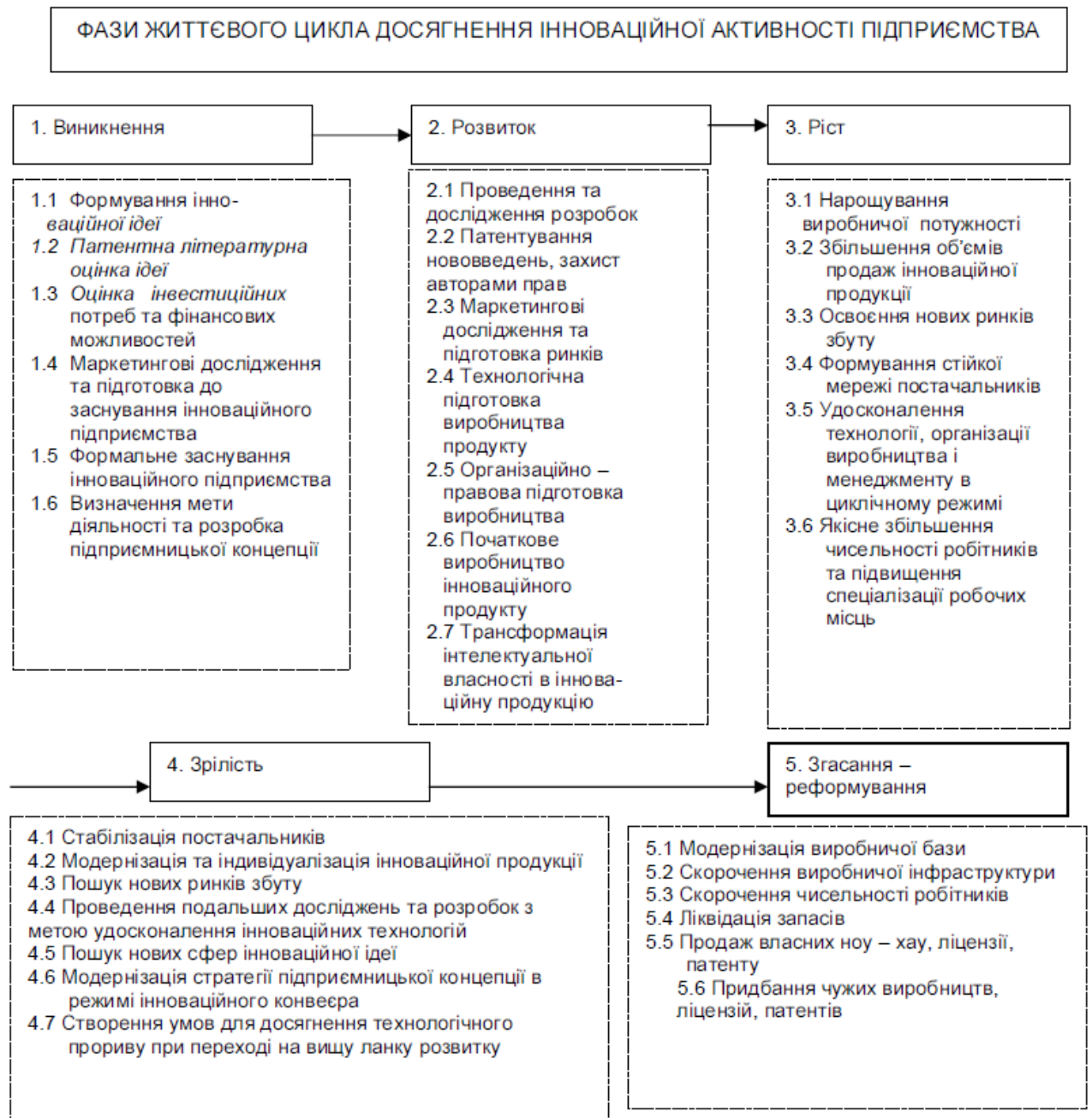


Рис. 1.6. Основні заходи для забезпечення динаміки досягнення інноваційної активності підприємства на різних фазах його життєвого циклу

Динаміка економічних результатів досягнення інноваційної активності

підприємства в межах технологічного укладу на різних фазах його розвитку представлена S-кривими, зображеними на рис. 1.7.

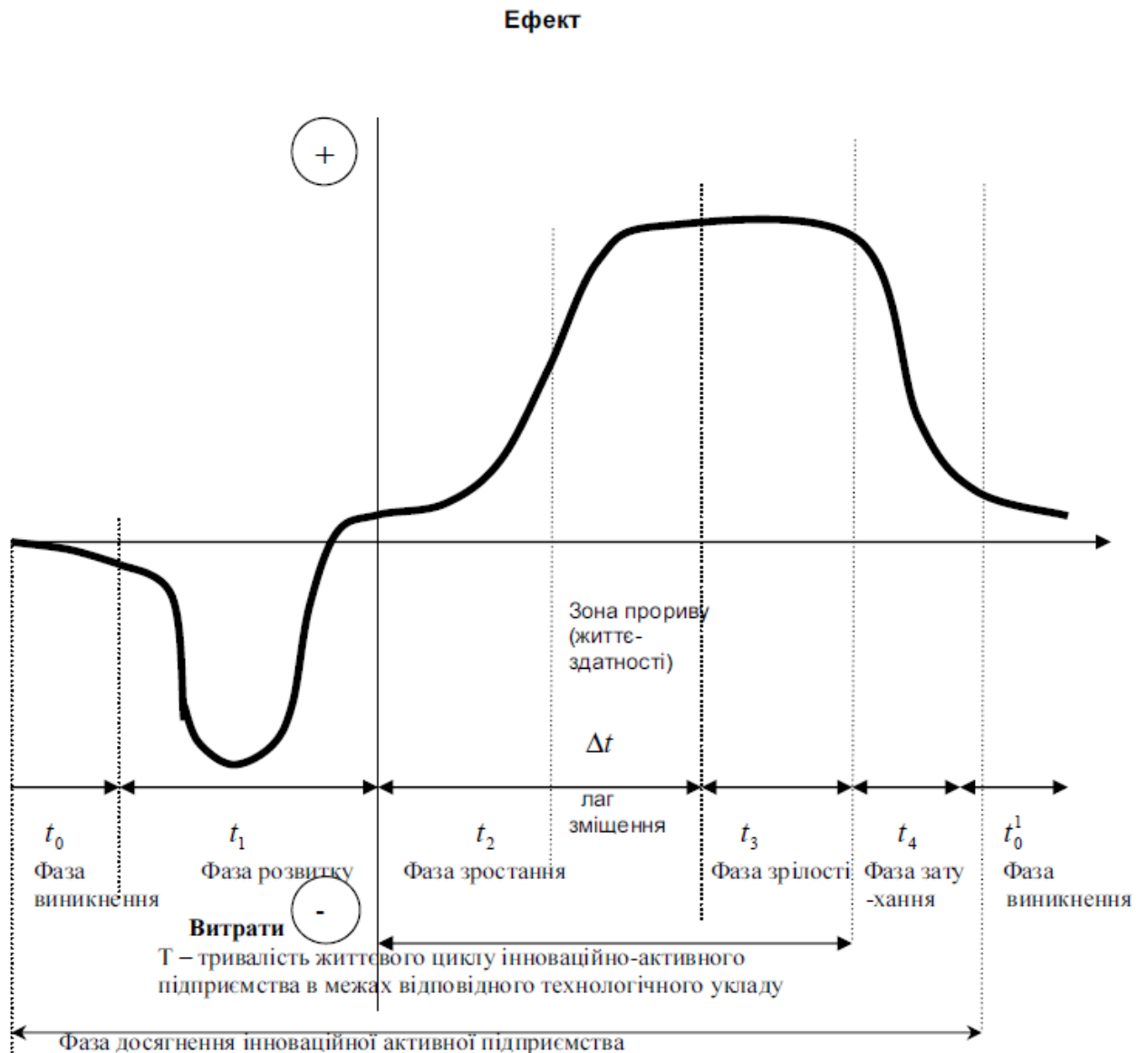


Рис. 1.7. Економічні результати досягнення інноваційної активності підприємства по фазах його життєвого циклу

Перша фаза виникнення представляє собою концептуальну стадію розвитку інноваційного підприємства, на якій майбутній засновник оцінює інноваційну ідею, знаходить для неї потенційну нішу на ринку і вивчає можливості її комерційного використання [15].

При концептуальному проробленні інноваційної ідеї підприємець визначає можливі масштаби діяльності відповідно до можливостей і очікуваного попиту,

вибирає організаційно-правову форму досягнення інноваційної активності підприємства, підготовлює засновницьку документацію й оформляє державну реєстрацію; фінансування діяльності на цій стадії здійснюється звичайно за рахунок власних коштів підприємства. Кредити банків або засоби сторонніх інвесторів на цій фазі одержати вкрай важко.

Перша фаза повинна переконливо довести життєздатність інноваційної ідеї і визначити фактори її комерційного успіху.

Фаза розвитку припускає первинне досягнення активної інноваційної діяльності формальної організації, пов'язану з проведенням додаткових НДДКР, виготовленням і випробовуванням дослідних зразків продукції, розробкою технічної і технологічної документації, організаційним проробленням інноваційного проекту, закупівлею, монтажем і налагодженням виробничого устаткування і початком виробничої діяльності. На цій фазі здійснюється трансформація інтелектуальної власності в інноваційну продукцію. Це найбільш капіталоемна фаза, що вимагає зовнішніх інвестицій. Реальними джерелами інвестицій на цій стадії поряд із власними засобами засновників виступають кредити банків і венчурний капітал. Можливими джерелами фінансування досягнення інноваційної активності підприємства виступають інвестиційні компанії й інші організації, зацікавлені в якнайшвидшому освоєнні інновацій у часі .

Для фази росту характерне розширення масштабів досягнення інноваційної активності за рахунок нарощування виробництва й обсягу продажів інноваційної продукції, пошуку і освоєння нових ринків збуту, пошуку нових організаційних рішень і удосконалювання менеджменту. Розширення масштабів діяльності викликає постійну недостачу власних оборотних коштів (у тому числі, і грошових) для створення необхідних запасів. Оскільки до цього часу інноваційне підприємство, що успішно розвивається, здобуває позитивний імідж і авторитет у фінансових колах, джерелами фінансування стають стійкі кредити банків. Можливим джерелом інвестицій на цій фазі розвитку досягнення інноваційної активності підприємства може стати його акціонування або засоби,

які мобілізовані шляхом емісії його цінних паперів.

Фази зрілості досягнення інноваційної активності підприємства досягаються в умовах, коли його основні ринки втрачають перспективу подальшого розширення. Для зниження витрат і максимізації прибутку таке підприємство прагне до вдосконалювання організації та технології діяльності, підвищення ефективності менеджменту. Головною задачею і турботою досягнення інноваційної активності підприємства на цій фазі стає пошук нових інноваційних ідей, модернізація інноваційної продукції, його модифікація для специфічних умов або вимог нових ринків (наприклад, виконання, різноманітність дизайну, врахування індивідуальних вимог і т.п.).

Потреба в інвестиціях, пов'язаних з НДДКР, випробовуваннями нових інноваційних продуктів, збільшується. В галузі фінансування на цій стадії прийнятною формою виступають також і кредитні засоби банків.

Можуть використовуватися для фінансування цільових інноваційних проектів засоби центрального або регіонального бюджетів або пільгові кредити з засобів спеціальних фондів інвестиційної підтримки малого підприємництва.

Фаза росту та фаза зрілості в умовах досягнення інноваційної активності підприємства разом характеризують фазу інноваційно-активної діяльності, яка може мати ознаки інноваційного конвеєра або циклічного оновлення інноваційної продукції, що забезпечує життєздатність інноваційного підприємства, досягнення нового рівня відповідного ступеня відновлення, яке відображене в таблиці словацьких винахідників (табл. 1.6) [15, с.66-67].

Саме на межі цих фаз утворюється лаг зміщення (життєздатності)  $\Delta t$ , який характеризує умови досягнення технологічного прориву при переході на вищу ланку розвитку (зона прориву).

Таблиця 1.6

## Ступені оновлення виробництва

Ступені оновлення	Характер оновлення	Характеристика окремих ступенів оновлення виробництва	Виробничі фактори						Виконавці окремих ступенів оновлення		
			В	С	К	О	Т	П		І	
0	Просте оновлення	Регенеративні зміни як процес розвитку нульового ступеня мають на меті, насамперед, попередити розлад виробничого механізму і забезпечити просте відновлення його елементів і зв'язків між ними				+				Підрозділи оперативного управління виробництвом, ремонту і контролю	
1	Зміни кількості	Кількісні зміни, наприклад, збільшення виробничої потужності, чисельності працюючих та інших елементів виробництва, враховуючи екстенсивний технічний розвиток, тобто розширене впровадження інновацій				+				Відділи капітального будівництва, матеріально-технічного постачання, виробничий відділ, відділ кадрів	
2	Зміна структури	Нові комбінації, зміни в структурних зв'язках між елементами системи, покращення взаємодії між якісно незмінними елементами виробничого організму. Інакше – другий ступінь оновлення характеризується як процес внутрішньої адаптації				+	+		+	Відділи техніко-організаційної підготовки виробництва і наукової організації праці	
3	Зміна якості	Прості зміни якості окремих елементів. При цьому не міняється суть виробу, а тільки його окремі функції, наприклад, естетична, захисна. Уявляються якісні зміни, пристосування елементів один до одного	+			+	+			Підрозділи технічного розвитку і проектні бюро	
4	Новий варіант	Якісна зміна будь-якої істотної властивості фактору, наприклад, зміна швидкості метало оброблювального станка. Мається на увазі будь- який варіант виробу.	+	+	+	+				Проектні організації і підрозділи	
5	Нове покоління	Якісні зміни всіх основних функцій фактору, але при цьому початкова суть не змінюється. Нове покоління, наприклад, легкового автомобіля чи нового виробу.	+	+	+	+			+	Науково-дослідні інститути, проектні організації, підрозділи, фірми	
6	Новий вид	Якісно нова, принципова зміна фактору, хоча першочерговий принцип збережений. Наприклад, принципово новим виробом є без човниковий ткацький станок, в якому принцип тканини як переплетення основи залишається незмінним.	+	+	+	+			+	+	Науково-дослідні інститути фундаментального і прикладного характеру
7	Новий рід	Принципові, революційні кардинальні зміни виробництва. Виникає новий рід виробів і виробництва. Прикладом може послужити агрегат для виготовлення нетканих матеріалів.	+	+	+	+	+	+	+	+	Науково-дослідні організації фундаментального характеру чи міжнародні інститути

Примітка: В – виріб; С – станки машини; К – кваліфікація кадрів; О – організація; Т – технологія; П – предмети праці; І – інші фактори, наприклад, умови праці.



Факторами цього прориву виступають: модернізація та індивідуалізація інноваційної продукції; пошук нових ринків збуту; проведення подальших досліджень та розробок з метою удосконалення інноваційних технологій; пошук нових сфер інноваційної ідеї; модернізація стратегії підприємницької концепції в режимі інноваційного конвеєра. Фаза згасання не є органічним наслідком зрілості або завершення досягнення інноваційної активності підприємства. Вона може наступити для інноваційно-активного підприємства у будь-який момент часу після його виникнення під впливом несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів і виникаючої кризової ситуації. Головним симптомом згасання інноваційної активності підприємства, що не є логічним в умовах інноваційного конвеєра, але якщо це стає, то є зниження його платоспроможності й обмеження можливості реалізації інноваційної продукції. Кардинальним способом виходу з кризової ситуації є реформування підприємства на основі планомірно здійснюваної санації його діяльності. При наявності значних активів інноваційного підприємства, що знаходиться в стані згасання, воно може розраховувати на одержання заставного кредиту банків. Іншими джерелами фінансування санаційних заходів на цій фазі можуть стати засоби від реалізації активів інноваційного підприємства, включаючи і його нематеріальні активи. Об'єктивне визначення фаз життєвого циклу досягнення інноваційної активності підприємства у кожний з періодів його діяльності сприяє правильному вибору інноваційної стратегії його розвитку, побудові відповідного менеджменту і грамотному використанню фінансових важелів в умовах тривалості життєвого циклу досягнення інноваційної активності підприємства в межах відповідного технологічного циклу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На думку багатьох науковців та практиків, інноваційна активність підприємств є одним із найпоширеніших параметрів, що використовуються в сучасних дослідженнях інноваційного розвитку економіки та окремих суб'єктів

господарювання. Незважаючи на значні розбіжності щодо розуміння економічного змісту інноваційної активності підприємства, існуючі визначення цієї категорії можна звести до трьох основних підходів. У межах першого підходу інноваційна активність підприємства ідентифікується з інноваційною діяльністю та охоплює сукупність дій щодо розробки і впровадження нових чи удосконалених продуктів, технологічних процесів, способів, пов'язаних із реалізацією інноваційної продукції. Із урахуванням такого визначення будь-яке підприємство, що здійснює інноваційні перетворення, може вважатися інноваційно-активним. Інший підхід до розуміння сутності інноваційної активності розглядає цю категорію як характеристику, що відображає спроможність підприємства до здійснення інноваційних змін.

Третя група визначень розглядає інноваційну активність як ознаку інноваційної діяльності підприємства, економічний зміст якої пов'язується із ступенем інтенсивності дій щодо створення та запровадження нововведень.

В сучасних умовах вирішальна роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому спричиняє необхідність здійснення ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Управління інноваційною активністю, можна визначити як систему принципів, функцій, методів, організаційних форм і соціально-економічних відносин, спрямовану на досягнення як цілей інноваційної діяльності, так і підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1 Історія розвитку та характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій було засновано згідно з наказом № 14 по Хмельницькому будівельному тресту від 30 січня 1956 року (м. Хмельницький, вул. Заводська, площа – 4,79 га).

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розташоване за адресою: 29000, м. Хмельницький, вул. В.Чорновола, 31. Тел./факс (0382) 644-358, тел. (0382) 644-396, e-mail: [hmbeton@mail.ru](mailto:hmbeton@mail.ru).

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» більше 50-ти років пропонує свої послуги на ринку будівництва.

За цей період підприємство пройшло усі етапи становлення і розвитку:

- з 1997 року якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію в системі Укр.-СЕПРО;
- з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO9001-2001;
- на підприємстві діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції;
- з 2008 року впроваджена екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття по фінській технології фірми ELEMATIC.

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає напрямок на впровадження нових, прогресивних сучасних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів для досягнення максимальної якості продукції і задоволення потреб споживача.

Основними напрямками підприємства є випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій (цех №1); розчинів вапняного та цементного (цех №2); столярних виробів (цех №3).

Структуру управління та підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 2.1.

Генеральним директором ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є Корбут Анатолій Миколайович, який знаходиться на вершині організаційної структури. Він несе повну відповідальність за діяльність підрозділу; несе відповідальність за формування і виконання фінансових планів, ефективне використання державного майна; приймає на роботу і звільняє з роботи працівників підприємства згідно з установленою номенклатурою справ; в межах своїх повноважень видає накази, інструкції і розпорядження, обов'язкові для всіх робітників підрозділу; приймає заходи по усуненню порушень норм діючого Законодавства, нормативних актів, наказів і розпоряджень Міністерства транспорту та зв'язку України; несе матеріальну відповідальність за збитки, нанесені Підрозділом у відповідності з чинним законодавством.

Серед безпосередньо підпорядкованих генеральному директору ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підлеглих можна назвати першого заступника, заступника, заступника з економіки, заступника по виробництву, головного бухгалтера, начальника відділу охорони, секретаря, заступника відділу організації праці та заробітної плати, заступника відділу кадрів, заступника з маркетингу, заступника з якості, юриста, заступника служби з розміщення цінних паперів.

Перераховані рівні підлеглих у своєму розпорядженні мають окремі профільні структурні підрозділи, підпорядковані за функціональною ознакою.

Відділ економіки і фінансів займається постійним вивчення попиту на продукцію, простежує цінову політику конкурентів та вносить корективи у власну цінову політику, слідкує за змінами у податковому законодавстві та бухгалтерському обліку, складає бюджети для відділів, готує щорічні звіти по роботі підприємства та пропонує відповідні заходи для її покращення та ін.

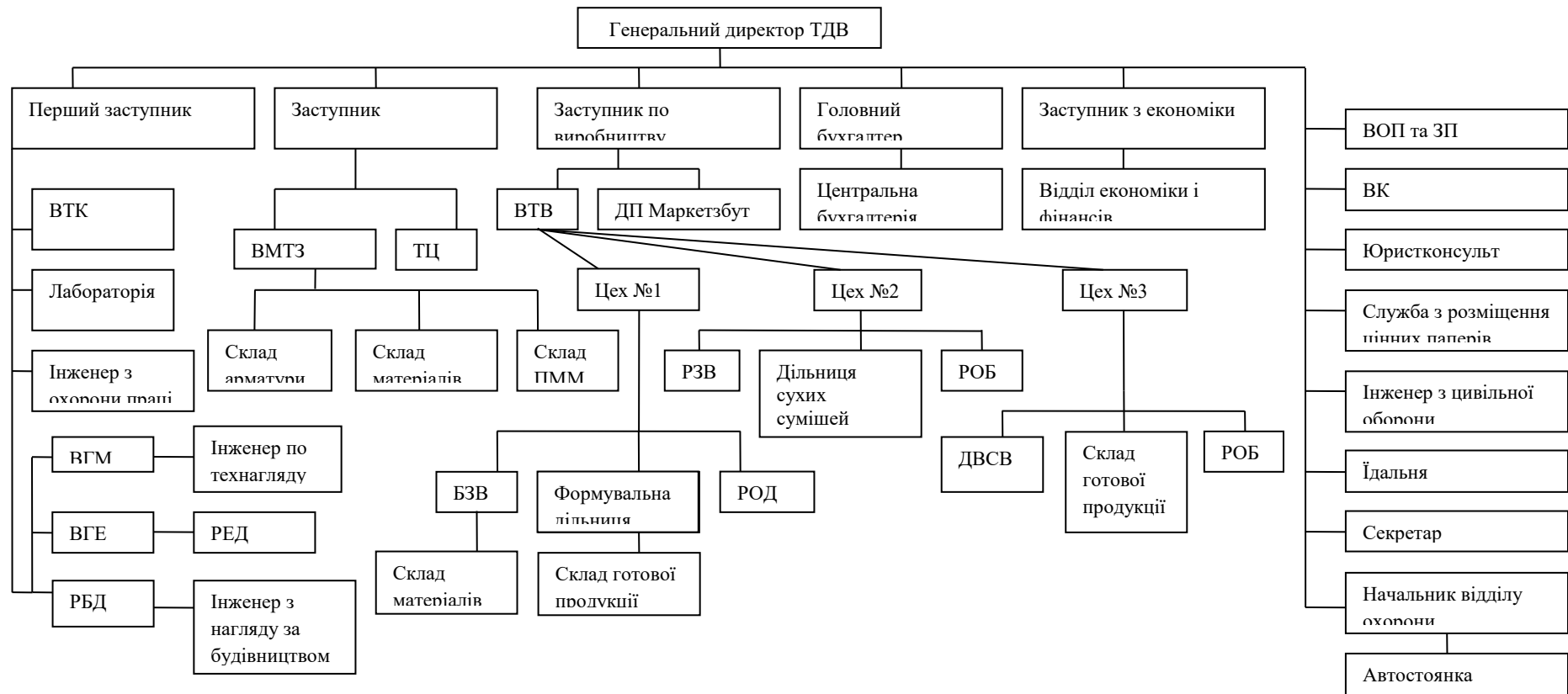


Рис. 2.1. Загальна схема структури управління та підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Пояснення до рисунку:

ВК – відділ кадрів;  
 ВОП та ЗП – відділ організації праці та заробітної плати;  
 ВТК – відділ технічного контролю;  
 ВМТЗ – відділ матеріально-технічного забезпечення;  
 ТЦ – транспортний цех;  
 РЕД – ремонтно-енергетична дільниця;

РОБ – ремонтно-обслуговуюча дільниця;  
 ВТВ – відділ технічного виробництва;  
 ВГМ – відділ головного механіка;  
 ВГЕ – відділ головного енергетика; вікон.  
 Склад ПММ – склад паливно-мастильних матеріалів;  
 РОД – ремонтно-обслуговуюча дільниця;

РБД – ремонтно-будівельна дільниця;  
 БЗВ – бетонозмішувальний вузол;  
 РЗВ – ремонтно-зварювальний вузол;  
 ПВХ – цех по виготовленню пластикових;  
 ДВСВ – дільниця виготовлення столярних виробів

Відділ організації праці та заробітної плати займається головним чином нормуванням праці, розрахунком необхідної чисельності працівників, нарахуванням їм заробітної плати, щоб вона відповідала їхнім кваліфікаційним вимогам та виконаній роботі, вдосконаленням організації управління тощо.

Відділ технічного контролю здійснює технічний контроль за всією готовою продукцією, стежить за ремонтом метало форм та за роботою технологічного оснащення тощо. По суті працівники відділу займаються профілактичними роботами для запобігання виникнення неполадок та інших відхилень, що могли б призвести до збою виробництва та появи бракованої продукції.

Відділ матеріально-технічного забезпечення має дуже широке коло обов'язків та функцій. До основного кола завдань відділу входить пошук, закупка та своєчасна доставка необхідних для безперебійного виробництва сировини, матеріалів, комплектуючих. При цьому потрібно вибирати сировину високої якості за низьку ціну. Динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки, осіб

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021р.	Темпи зміни, % до попереднього року	
Чисельність персоналу, всього осіб	391	390	391	99,7	100,3
в тому числі:					
- робітників	284	284	285	100,0	100,4
- керівників	68	67	67	98,5	100,0
- спеціалістів	39	39	39	100,0	100,0

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільшу питому вагу у структурі персоналу становлять робітники – 72,82%, вже потім керівники – 17,18% та спеціалісти – 10,0 %.

Для характеристики системи управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за

2019 – 2021 роки доцільно буде проаналізувати зміни у складі і чисельності робітників апарату управління та апарату управління дільниць та цехів, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад апарату управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Ланки управління	Роки			Абсолютне відхилення (+) (-) осіб	
	2019 р.	2020 р.	2021р.		
Склад централізованого апарату управління					
1. Директор та його заступники	4	4	4	0	0
2. Головні спеціалісти (гол. Конструктор, гол. механік і т.д.)	15	14	14	-1	0
3. Будівельно-конструкторський відділ	4	4	4	0	0
4. Планово-економічний відділ	3	3	3	0	0
5. Відділ управління виробничо-збутовою діяльністю	10	10	10	0	0
6. Бухгалтерія	4	4	4	0	0
7. Відділ кадрів	3	3	3	0	0
8. Відділ охорони праці	5	5	5	0	0
9. Відділ економіки, заробітної плати та організації праці	3	3	3	0	0
10. Відділ технічного контролю	5	5	5	0	0
11. Відділ головного енергетика	3	3	3	0	0
12. Відділ головного механіка	3	3	3	0	0
13. Помічник генерального директора	1	1	1	0	0
14. Спеціаліст з розміщення цінних паперів	1	1	1	0	0
15. Провідний інженер із стандартизації, сертифікації та якості	1	1	1	0	0
16. Провідний інженер-адміністратор комп'ютерних систем	1	1	1	0	0
17. Юрисконсульт	1	1	1	0	0
18. Референт-секретар	1	1	1	0	0
Всього	68	67	67	-1	0
Склад апарату управління цехів та дільниць					
1. Начальник цеху та дільниці	10	10	10	0	0
2. Технолог	3	3	3	0	0
3. Механік	3	3	3	0	0
4. Майстер	5	5	5	0	0
5. Енергетик	3	3	3	0	0
6. Випробувальна лабораторія	6	6	6	0	0
7. Завідувач складу	5	5	5	0	0
8. Охорона	4	4	4	0	0
Всього	39	39	39	0	0
Разом (I+II)	107	106	106	-1	0

Дані таблиці свідчать, що апарат управління за 2019-2021 роки не зазнав істотних змін, а ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повністю забезпечене працівниками, і відповідно ці працівники мають належну кваліфікацію.

Характеристика та структура робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика та структура робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Категорія персоналу	Дані за роками			Темпи змін,%	
	2019 р.	2020 р.	2021р.	2020/ 2019	2021/ 2020
Чисельність персоналу, всього чол:	391	390	391	99,7	100,4
- робітників	284	284	285	100,0	100,5
з них:					
- основних	262	262	262	100,0	100,0
- допоміжних	22	22	23	100,0	104,5

Найбільшу питому вагу у структурі робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду припадає на основних робітників.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності за 2019 – 2021 роки (табл. 2.4).

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019 – 2021 років зростає, і становить: у 2019 році – 130332,0 тис. грн., у 2020 році – 159012,0 тис.грн. (зростання на 22,0%), у 2021 році – 179382,0 тис.грн. (зростання на 12,8%) (рис. 2.2).



Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	130332,0	159012,0	179382,0	122,0	112,8
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	120208,0	137458,0	153798,0	114,4	111,9
3. Фінансовий результат від основної операційної діяльності	тис. грн.	10194,0	21554,0	25584,0	211,4	118,7
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	7013,0	15824,0	18755,0	225,6	118,5
5. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	391	390	391	99,7	100,3
у т.ч. робітників		284	284	285	100,0	100,4
6. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	21236,0	37013,0	61583,0	174,3	166,4
7. Фондовіддача	грн.	6,1	4,3	2,9	70,0	67,8
8. Рентабельність реалізованої продукції	%	8,49	15,68	16,63	–	–

Фінансовий результат від основної операційної діяльності товариства протягом аналізованого періоду зростає, і становить: у 2019 році – 10194,0 тис. грн., у 2020 році – 21554,0 тис.грн., у 2021 році – 25584,0 тис.грн. (зростання на 18,7%) (рис. 2.3).

Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає протягом аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 7013,0 тис. грн., у 2020 році – 15824,0 тис.грн. (зростання на 25,6%) у 2021 році – 18755,0 тис.грн. (зростання на 18,5%) (рис. 2.4).

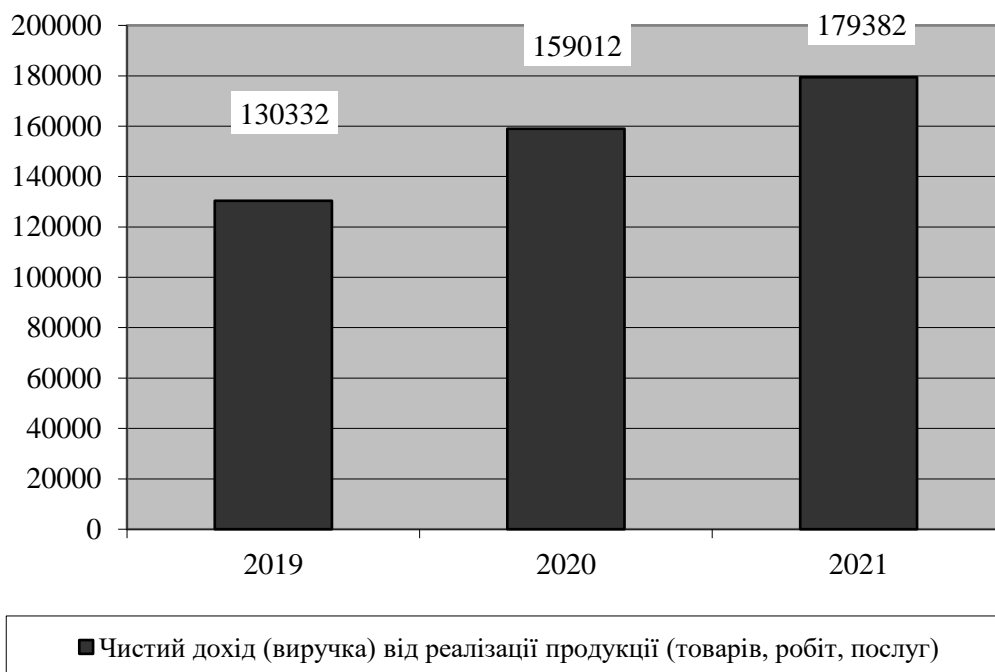


Рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

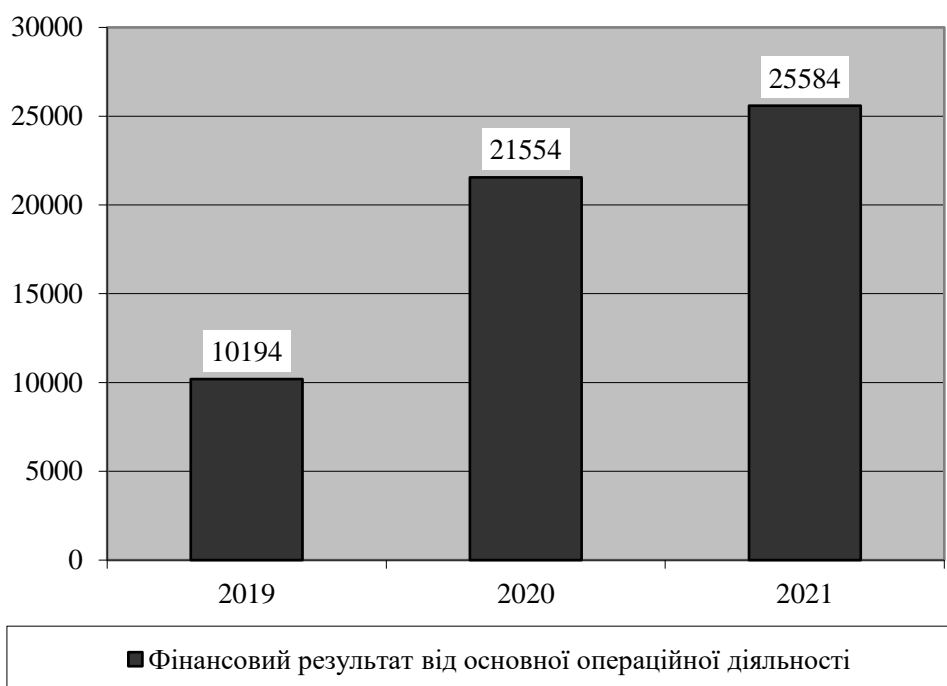


Рис. 2.3. Фінансовий результат від основної операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду зростає, і становить: у 2019 році – 120208,0 тис.

грн., у 2020 році – 137458,0 тис.грн. (зростання на 14,4%), у 2021 році – 153798,0 тис.грн. (зростання на 11,9%) (рис. 2.5).

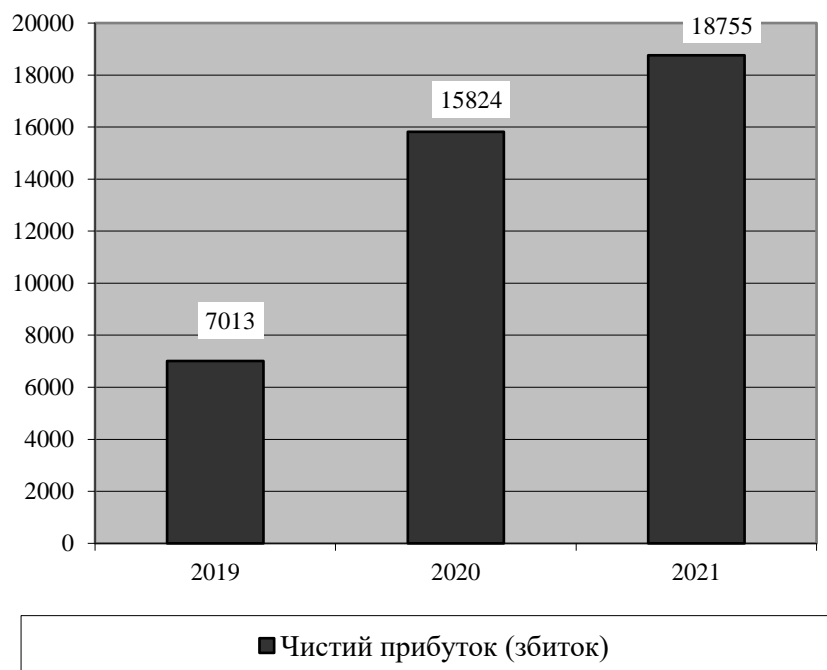


Рис. 2.4. Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

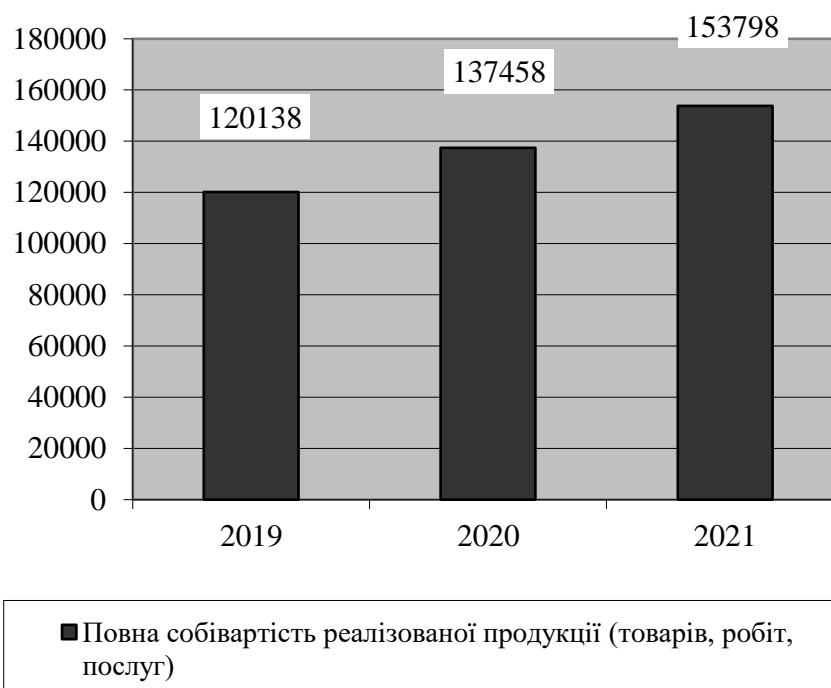


Рис. 2.5. Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників становить у 2019 році – 391 чол., у 2020 році – 390 чол. (зменшення на 0,3%), у 2021 році – 391 чол. (зростання на 0,3%). Середньооблікова чисельність робітників склала у 2019 році – 284 чол., у 2020 році – 284 чол. (відсутні зміни) у 2021 році – 285 чол. (зростання на 0,4%) (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Середньооблікова чисельність працівників та робітників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, ос.

Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років зростає: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 23,3%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком становить 17,4%. Також, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 23,6%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 17,1%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає протягом аналізованого періоду і становить: у 2019 році – 21236,0 тис. грн., у 2020 році – 37013,0 тис.грн. (зростання на 74,3%), у 2021 році – 61583,0 тис.грн. (зростання на 66,4%).

Рентабельність реалізованої продукції протягом усього аналізованого періоду є позитивною, що свідчить про прибутковість ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і має тенденцію зростання, що є позитивним фактором: у 2019 році – 8,49%, у 2020 році – 15,68% (зростання на 7,19%), у 2021 році – 16,63% (зростання на 0,95%).

### 2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для визначення ефективності управління фінансами підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно провести аналіз його фінансового стану на основі даних звітності. Початкові дані для проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу наведено у табл. 2.5.

Динаміку активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки наведено на рис. 2.8.

Таблиця 2.5

Початкові дані балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
<b>Актив</b>			
Нематеріальні активи	7	2	0
Незавершені капітальні інвестиції	1424	3249	514
Основні засоби	21236	37013	61583
Довгострокові фінансові інвестиції	25	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	225	183	118
Виробничі запаси	4507	7672	13554
Незавершене виробництво	4987	5624	1664
Готова продукція	6434	6947	8021
Товари	16	137	10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3299	2638	3715
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3591	2966	8838
Інша поточна дебіторська заборгованість	1444	1537	1890
Гроші та їх еквіваленти	6365	9636	8607
Витрати майбутніх періодів	76	89	18
Інші оборотні активи	532	907	3056
<b>Баланс</b>	<b>54168</b>	<b>78625</b>	<b>111613</b>

Пасив			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	190	190	190
Капітал у дооцінках	0	5659	5659
Додатковий капітал	5720	58	54
Резервний капітал	190	190	190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	38632	53556	71311
Вилучений капітал	(7)	(8)	(2)
Довгострокові кредити банку	–	5403	3933
Довгострокові забезпечення	847	1120	1467
Короткострокові кредити банку	476	1900	2000
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1913	1277	2047
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1500	1911	2508
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	302	348	681
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	658	889	1366
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3153	5399	18335
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	400	578	526
Інші поточні зобов'язання	194	155	1348
Баланс	54168	78625	111613

Динаміку пасивів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки наведено на рис. 2.9.

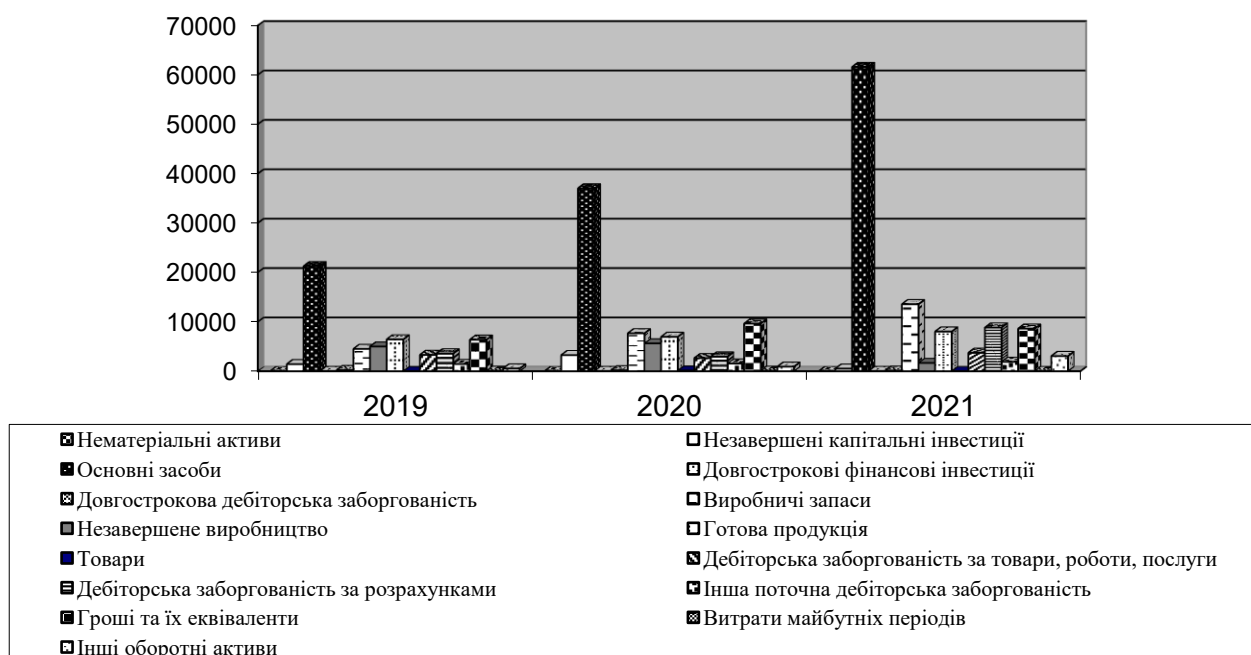


Рис. 2.8. Динаміка активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Далі проведемо горизонтальний аналіз балансу, який закладається у порівнянні базових показників з показниками попереднього періоду. Порівняння здійснюється в абсолютних та відносних величинах (табл. 2.6).

Дані таблиця свідчать про зростання в активі балансу:

основні засоби: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 74,3% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 66,4 %;

виробничі запаси: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 70,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 76,7 %;

готова продукція: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 8,0% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 15,5 %;

інша поточна дебіторська заборгованість: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 6,4% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 23,0 %;

інші оборотні активи: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 70,5% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 236,9 %;

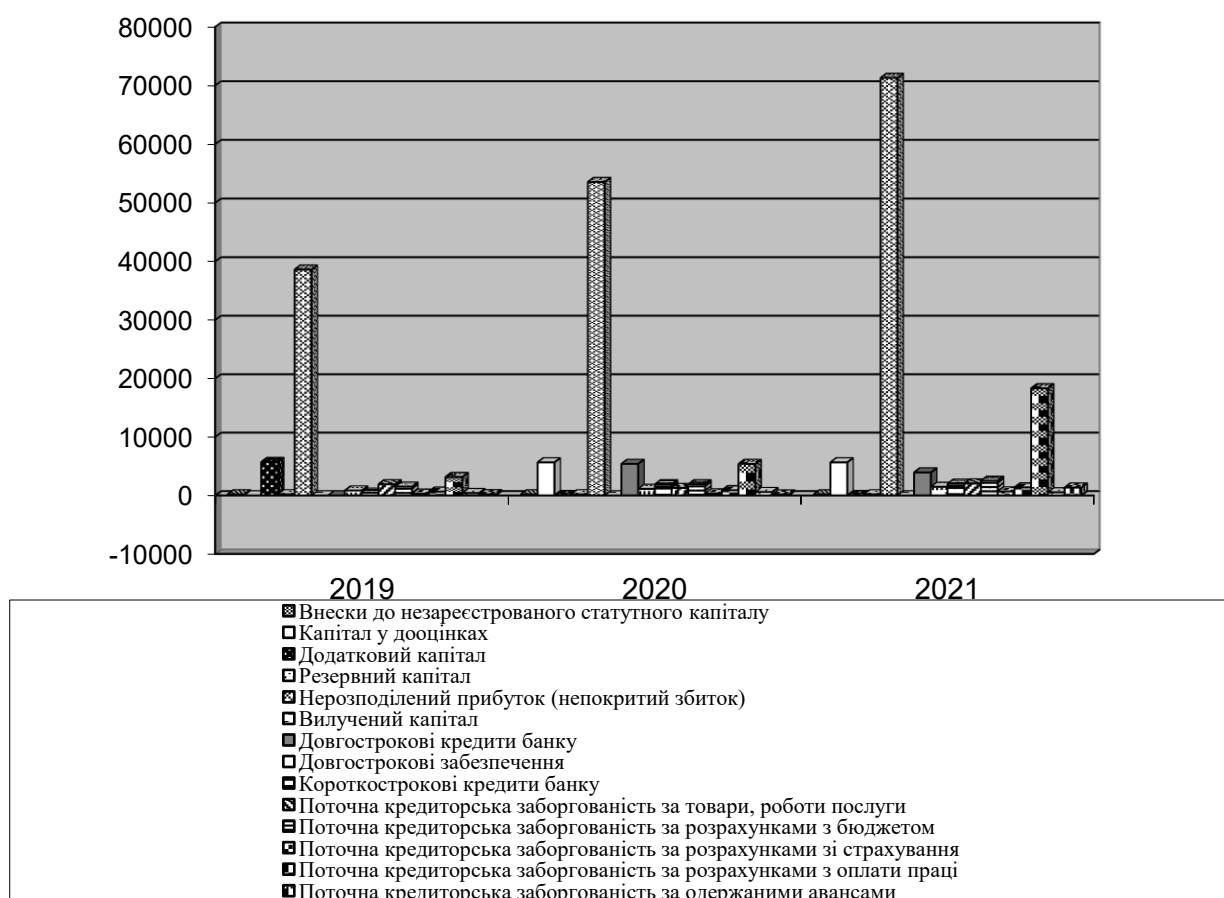


Рис. 2.9. Динаміка пасивів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Зменшення та не послідовна зміна (зменшення та збільшення) в активі балансу відбулася за статтями:

нематеріальні активи зменшувалися протягом аналізованого періоду: у 2020 році зросли в порівнянні з 2019 роком на 71,4% у 2021 році ця стаття балансу дорівнює 0;

незавершені капітальні інвестиції у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зросли на 128,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися на 84,2%;

Таблиця 2.6

Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2020 до 2019, грн.	Відносна, % 2020 до 2019	Абсолютна 2021 до 2020, грн.	Відносна, % 2021 до 2020
1	2	3	4	5
<b>Актив</b>				
Нематеріальні активи	-5	28,6	-2	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1825	228,2	-2735	15,8
Основні засоби	15777	174,3	24570	166,4
Довгострокові фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-42	81,3	-65	64,5
Виробничі запаси	3165	170,2	5882	176,7
Незавершене виробництво	637	112,8	-3960	29,6
Готова продукція	513	108,0	1074	115,5
Товари	121	856,3	-127	7,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-661	80,0	1077	140,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками	-625	82,6	5872	298,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	93	106,4	353	123,0
Гроші та їх еквіваленти	3271	151,4	-1029	89,3
Витрати майбутніх періодів	13	117,1	-71	20,2
Інші оборотні активи	375	170,5	2149	336,9
Баланс	24457	145,2	32988	142,0
<b>Пасив</b>				
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	5659	–	0	100,0
Додатковий капітал	-5662	1,0	-4	93,1
Резервний капітал	0	100,0	0	100,0



Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14924	138,6	17755	133,2
Вилучений капітал	-1	114,3	6	25,0
Довгострокові кредити банку	5403	–	-1470	
Довгострокові забезпечення	273	132,2	347	131,0
Короткострокові кредити банку	1424	399,2	100	105,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	-636	66,8	770	160,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	411	127,4	597	131,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	46	115,2	333	195,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	231	135,1	477	153,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2246	171,2	12936	339,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	178	144,5	-52	91,0
Інші поточні зобов'язання	-39	79,9	1193	869,7
Баланс	24457	145,2	32988	142,0

довгострокові фінансові інвестиції: протягом аналізованого періоду не змінилися;

довгострокова дебіторська заборгованість: у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2019 роком на 18,7% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися на 35,5%;

незавершене виробництво: у 2020 році зросли в порівнянні з 2019 роком на 12,8% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися на 70,4%;

товари: у 2020 році зросли в порівнянні з 2019 роком на 756,3% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися на 92,7%;

дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2019 роком на 20,0% та у 2021 році зросла в порівнянні з 2020 роком на 40,8%;

дебіторська заборгованість за розрахунками: у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2019 роком на 17,4% та у 2021 році зросла в порівнянні з 2020 роком на 198,8%;

гроші та їх еквіваленти: у 2020 році зросли в порівнянні з 2019 роком на 51,4% та у 2021 році зменшилися в порівнянні з 2020 роком на 10,7%;

витрати майбутніх періодів: у 2020 році зросли в порівнянні з 2019 роком на 17,1% та у 2021 році зменшилися в порівнянні з 2020 роком на 79,8%.

У пасиві балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду не змінилася сума внесків до незареєстрованого статутного капіталу та резервного капіталу, всі інші статті пасиву балансу зазнали змін.

Так, зростання в пасиві балансу відбулося за наступними статтями:

нерозподілений прибуток (непокритий збиток): 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 38,6% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 33,2 %;

довгострокові забезпечення: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 32,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 31,0 %;

короткострокові кредити банку: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 299,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 5,3 %;

поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 27,4% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 31,2 %;

поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 15,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 95,7 %;

поточна кредиторська заборгованість у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 35,1% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 53,7 %;

поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 71,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 239,6 %;

Зменшення та не послідовна зміна (зменшення та збільшення) в пасиві балансу відбулася за статтями:

капітал у до оцінках зріс у 2020 році на 5659 тис.грн. та не змінився у 2021 році;

додатковий капітал протягом аналізованого періоду зменшувався: у 2020 році зв порівнянні з 2019 роком на 99,0% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 6,9 %;

вилучений капітал протягом аналізованого періоду: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 14,3% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 75,0%;

поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги: у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2019 роком на 33,2% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 60,3 %;

поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зросли на 44,5% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилася на 9,0 %;

інші поточні зобов'язання: у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2019 роком на 20,1% та у 2021 році зросли в порівнянні з 2020 роком на 769,7 %.

Наступним кроком при проведенні аналізу фінансового менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є вертикальний аналіз балансу, який показує питому вагу статей балансу у загальному його підсумку. Вертикальний аналіз балансу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Вертикальний аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2019	2020	2021	2020 - 2019	2021 - 2020
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Нематеріальні активи	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	2,63	4,13	0,46	1,50	-3,67
Основні засоби	39,20	47,08	55,18	7,87	8,10
Довгострокові фінансові інвестиції	0,05	0,03	0,02	-0,01	-0,01
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,42	0,23	0,11	-0,18	-0,13
Виробничі запаси	8,32	9,76	12,14	1,44	2,39
Незавершене виробництво	9,21	7,15	1,49	-2,05	-5,66
Готова продукція	11,88	8,84	7,19	-3,04	-1,65
Товари	0,03	0,17	0,01	0,14	-0,17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,09	3,36	3,33	-2,74	-0,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками	6,63	3,77	7,92	-2,86	4,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,67	1,95	1,69	-0,71	-0,26
Гроші та їх еквіваленти	11,75	12,26	7,71	0,51	-4,54
Витрати майбутніх періодів	0,14	0,11	0,02	-0,03	-0,10

Інші оборотні активи	0,98	1,15	2,74	0,17	1,58
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
Пасив					
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,35	0,24	0,17	-0,11	-0,07
Капітал у дооцінках	0,00	7,20	5,07	7,20	-2,13
Додатковий капітал	10,56	0,07	0,05	-10,49	-0,03
Резервний капітал	0,35	0,24	0,17	-0,11	-0,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	71,32	68,12	63,89	-3,20	-4,22
Вилучений капітал	-0,01	-0,01	0,00	0,00	0,01
Довгострокові кредити банку	0,00	6,87	3,52	6,87	-3,35
Довгострокові забезпечення	1,56	1,42	1,31	-0,14	-0,11
Короткострокові кредити банку	0,88	2,42	1,79	1,54	-0,62
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	3,53	1,62	1,83	-1,91	1,68
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,77	2,43	2,25	-0,34	-0,18
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,56	0,44	0,61	-0,11	0,17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,21	1,13	1,22	-0,08	0,09
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	5,82	6,87	16,43	1,05	9,56
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,74	0,74	0,47	0,00	-0,26
Інші поточні зобов'язання	0,36	0,20	1,21	-0,16	1,01
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

За даними наведеними в табл. 2.9 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в активі балансу у 2021 році належать основним засобам – 55,18%. А найменшу питому вагу – нематеріальні активи – 0%.

Що ж стосується пасиву балансу, то тут у 2021 році найбільша питома вага належить нерозподіленому прибутку – 63,89 %.

Окрім аналізу балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» при оцінці фінансового стану слід провести розрахунок фінансових коефіцієнтів. Для характеристики майнового та фінансового стану підприємства, результатів його діяльності за період, що розглядається, а також оцінки можливостей розвитку в майбутньому, розрахуємо наступні групи показників: показники фінансової стійкості і структури капіталу; показники ліквідності та платоспроможності; показники ділової активності; показники рентабельності.

Для початку розрахуємо показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки (табл. 2.8).

Коефіцієнт незалежності характеризує, можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел. Нормальним значенням коефіцієнта фінансової автономії вважається  $> 0,5$ ; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта. Отже, у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається протягом аналізованого періоду значення показника знаходиться в нормі: у 2019 році – 0,83, у 2020 році – 0,76, у 2021 році – 0,69.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього госп. засобів	0,83	0,76	0,69
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<u>Залучений капітал</u> Всього госп. засобів	0,17	0,24	0,29
Коефіцієнт заборгованості	<u>Залучений капітал</u> Власний капітал	0,21	0,32	0,42
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,69	0,62	0,6

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел. Критичним значенням коефіцієнта вважається 0,5. Отже, у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається протягом аналізованого періоду значення показника знаходиться в нормі: у 2019 році – 0,17, у 2020 році – 0,24, у 2021 році – 0,29.

Коефіцієнт заборгованості показує здатність підприємства покриття позичкового капіталу за рахунок власних засобів. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» достатньо власних коштів для покриття залученого капіталу.

Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів характеризує частку власних оборотних активів у власному капіталі. Нормальним значенням

коефіцієнта маневреності вважають  $> 0,1$ ; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта. Значення показника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перебуває в межах норми: у 2019 році – 0,69, у 2020 році – 0,62, у 2021 році – 0,6.

Наступним кроком є розрахунок показників ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки (табл. 2.9). Ліквідність підприємства - це спроможність перетворювати свої активи в грошові ресурси для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну.

Таблиця 2.9

## Показники ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	22047,0	24700,0	17488,0
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	3,6	3,0	1,6
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,57	0,47	0,42
Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Запаси і затрати</u> Поточні активи	0,15	0,21	0,29

Позитивною тенденцією є збільшення власних обігових коштів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: у 2019 році – 22047,0 тис.грн., а у 2020 році – 24700,0 тис.грн., у 2021 році – 17488 тис.грн.

При аналізі коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки було виявлено, що на одиницю поточних зобов'язань у 2019 – 3,6, у 2020 – 3,0, у 2021 році – 1,6 одиниць поточних активів. Необхідною умовою успішного функціонування підприємства є перевищення розміру поточних активів підприємства над розміром його поточних зобов'язань, тобто величина цього показника повинна бути більше 1. Отже, протягом 2019-2021 років коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перевищує норму.

Частка обігових коштів в активах та частина виробничих запасів в оборотних активах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки майже не

змінюються і їх значення свідчать, як вже зазначалося раніше, про те що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів більше).

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки, які наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	2,41	2,02	1,61
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Виторг від реалізації продукції</u> Середня дебіторська заборгованість	15,23	21,71	12,32
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	14,30	11,17	5,6
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	26,66	17,92	11,35
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	2,91	2,67	2,32
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Виторг від реалізації</u> <u>Середньорічна вартість основних фондів</u>	6,14	4,30	2,91

Коефіцієнт трансформації – відображає швидкість обороту сукупного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів, так кожна грошова одиниця активів дала у 2019 році – 2,41, у 2020 році – 2,02, у 2021 році – 1,61 одиниць реалізованої продукції.

Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості в свою чергу висвітлює, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 році дебіторська заборгованість

перетворювалась у готівку 15,23 раз, у 2020 році – 21,71 раз, у 2021 році – 12,32 рази.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості показав, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 році потрібно було здійснити 14,3 обертів, у 2020 – 11,17, у 2021 році – 5,6 обертів для сплати рахунків.

Найбільшим значенням коефіцієнту обігу матеріально – виробничих запасів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є значення 2019 року, це означає, що саме тоді реалізація цих запасів здійснювалася найшвидшими темпами, структура обігових коштів була найбільш ліквідною, фінансовий стан був більш стабільний в порівнянні із іншими аналогічними періодами.

Розрахований коефіцієнт обігу власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вказує на те, обсяг реалізованої продукції на одиницю власного капіталу, авансованого у виробництво становив у 2019 році – 2,91, у 2020 – 2,67, у 2021 році – 2,32 одиниць.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Рентабельність грошових вкладень в діяльність того чи іншого виду ТДВ «Хмельницькзалізобетон» оцінюється кількістю грошових одиниць прибутку, яка приходить на одну грошову одиницю авансованого капіталу. Розрахунок показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки зведено в табл. 2.11.

Показники рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Ці коефіцієнти розраховуються віднесенням прибутку до витрачених засобів, або віднесенням отриманого прибутку до обсягу реалізації продукції.



Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів підприємства	0,13	0,20	0,17
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Фінансового результату від основної <u>операційної діяльності</u> Повна собівартість реалізованої продукції	0,08	0,16	0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,16	0,27	0,24

Так, коефіцієнт рентабельності власних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показує, що на одиницю коштів, вкладених у підприємство у 2019 році було отримано 0,13 грн. прибутку, а у 2020 році цей показник зріс до 0,2 грн., у 2021 році знизився до 0,17 грн.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не досить великий, однак, спостерігається тенденція до його зростання. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вказує на те, що кожна грошова одиниця, вкладена у підприємство власниками, також принесла прибутки.

#### 2.4 Характеристика підсистеми інноваційного менеджменту та аналіз інноваційної активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функції інноваційного менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконують керівник підприємства, перший заступник, заступник, заступник по виробництву, заступник з економіки, головний бухгалтер та бухгалтерія.

До їх обов'язків належить:

- визначити цілі інноваційної діяльності;
- визначити необхідні ресурси для реалізації інноваційних проектів;

- економічні розрахунки з обґрунтування доцільності реалізації інновацій;

- формування структури управління інноваціями;
- організація праці управлінського персоналу в сфері інновацій;
- формування положень та мотивацію інноваційної діяльності;
- оцінка ефективності нововведень.

Виконання функцій інноваційного менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Виконання функцій інноваційного менеджменту у ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст	Виконавці функцій
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення цілей інноваційної діяльності;</li> <li>- формування портфеля інноваційних проектів (перелік нових видів продукції, технологій тощо);</li> <li>- визначення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних проектів;</li> <li>- економічні розрахунки з обґрунтування доцільності реалізації інновацій;</li> <li>- розподіл завдань між учасниками інноваційних проектів;</li> </ul>	Генеральний директор, перший заступник, заступник, заступник по виробництву, заступник з економіки, головний бухгалтер
Організу-вання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування структури управління інноваціями, розподіл функцій;</li> <li>- організація процесу розробки і впровадження нової продукції, нової технології;</li> <li>- організація процесу розробки і реалізації інновацій в сфері організації праці робітників підприємства і в сфері управління;</li> <li>- організація праці управлінського персоналу у сфері інновацій.</li> </ul>	Заступник по виробництву, заступник з економіки, начальник відділу кадрів
Мотиву-вання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування положень про мотивацію інноваційної діяльності;</li> <li>- визначення критеріїв оцінювання результатів інноваційної діяльності;</li> <li>- розроблення заходів із залучення працівників до інноваційної діяльності.</li> </ul>	Заступник з економіки, бухгалтерія, начальник відділу ВОП та ЗП, начальник відділу кадрів
Контролю-вання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір інформації про результати інноваційної діяльності;</li> <li>- оцінювання результатів інноваційної діяльності. Аналіз причин відхилень від запланованого;</li> <li>- оцінка ефективності нововведень.</li> </ul>	Заступник з економіки, бухгалтерія, заступник по виробництву

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» інноваційна діяльність є частиною повсякденної кропіткої роботи з формування конкурентоспроможного підприємства. Однак витрати на інновації не надто значні, оскільки технологічний процес є доволі масштабним і для зміни технологій необхідні надзвичайно великі інвестиції, тому підприємство впроваджує інновації переважно власними силами і у внутрішніх процесах. Причому технологічні процеси удосконалюються без надмірних затрат, про що свідчать дані табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на інновації, тис. грн.

Вид інновацій	Дані за роками			Темпи змін, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Технологічні інновації	16,2	18,3	25,7	112,96	140,44
Інформатизація: в т. ч.					
Програмне забезпечення	5,2	6,1	6,5	117,31	106,56
На обчислювальну техніку	28,6	26,4	21,6	92,31	81,82
На оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації	8,3	6	8	72,29	133,33
Інновації у сфері управління	11,1	8,3	2	74,77	24,10

Аналіз наведених у таблиці даних дозволяє зробити висновки, що на протязі 2019-2021 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не було запроваджено глобальних технологічних інноваційних змін. Така ситуація здебільшого пов'язана із значними затратами на їх запровадження, однак сума на технологічні інновації поступово зростає у 2020 році на 12,9 %, а у 2021 році – на 40,44 %. Тенденції нібито позитивні, хоча у порівнянні з обсягами реалізації такі витрати є надзвичайно малими.

Значна частка інноваційних витрат пов'язана з витратами на інформатизацію та програмне забезпечення, оскільки на підприємстві приділяється достатньо уваги контролю операційної діяльності, які у більшості бізнес-процесів автоматизовано. Постійне оновлення матеріальної бази комп'ютерного забезпечення і удосконалення програмного забезпечення дозволяє говорити більше про управлінські інновації, а не технологічні.

Загалом же можна зробити висновок, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки недостатньо фінансували інноваційну діяльність, оскільки світова економічна криза негативно відобразилася на більшості підприємств пов'язаних з будівництвом. Така ситуація є негативним явищем, але якщо зважати на те, що запровадження нововведень у технологічній сфері є досить дорогим, ставки за кредитами у вітчизняних банках досить високі, відповідно можна зробити висновок, що підприємство проводить інноваційну діяльність відповідно до своїх можливостей та виходячи із нагальних потреб і з кожним роком поступово акумулює кошти для того щоб використати їх у майбутньому.

Так у 2021 році розпочато два амбітних проекти інноваційного характеру.

Не зважаючи, що "Хмельницькзалізобетон" є досить розвинутим та конкурентоспроможним підприємством, як і більшість українських підприємств будівельної промисловості не використовує розгалужену систему інформаційного забезпечення управлінського обліку. Підприємство вже тривалий час використовує власну комп'ютерну мережу, причому комп'ютери встановлені в кожному управлінському відділі, крім того комп'ютерна обробка інформації застосовується в відділі маркетингу, в лабораторіях підприємства, у юридичному бюро. Сервісне обслуговування комп'ютерної мережі підприємства проводить провідний адміністратор комп'ютерних систем. Однак у комплексній системі все це не задіяне. Наприклад, бухгалтерський облік проводиться за допомогою прикладної системи 1С: Бухгалтерія 7, але існують проблеми в обліку оплати праці. Облік товарів, що надходять та вибувають зі складу теж проводиться за допомогою програмного забезпечення 1С: Склад, саме програмного забезпечення не може врахувати специфіку діяльності. Тому керівництвом було прийнято рішення щодо впровадження 1-С Бухгалтерії 8 версії з повною автоматизацією розрахунків, включаючи оплату праці.

Другий проект пов'язаний з впровадженням технологічної інновації, а саме придбання обладнання для виробництва палів методом причому аналогів в

області не існує. І в Україні тільки деякі підприємства таку технологію використовують.

Одже, аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про доволі позитивні загальні результати роботи підприємства, однак інноваційна діяльність може бути більш розвиненою, на що звернули увагу вже на початку 2021 року.

Необхідно підвищувати рівень кваліфікації персоналу та застосовувати сучасні методики техніко-економічного обґрунтування інноваційних проектів, зважаючи на наміри керівництва у наступні декілька років реалізувати амбітні інноваційні проекти.

Для визначення напрямків розвитку підприємства в інноваційній сфері необхідно здійснити оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Для початку необхідно охарактеризувати складові інноваційної активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

1. Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості:

$$ПВ_{ч.наук.ступ.} = \frac{Ч_{наук.ступ.}}{Ч} \times 100 \quad (2.1)$$

де  $Ч_{наук.ступ.}$  – чисельність працівників з науковим ступенем (доктор наук, кандидат наук);

$Ч$  – загальна чисельність персоналу.

2. Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції, у загальній кількості персоналу:

$$Ч_{ін.п.т} = \frac{Ч_{ін.}}{Ч} \times 100, \quad (2.2)$$

де  $Ч_{ін}$ ,  $Ч$  – чисельність персоналу, що займається науково-дослідною діяльністю, до загальної кількості персоналу.

3. Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу:

$$K_{підв.кваліф} = \frac{Ч_{підв.кваліф.}}{Ч} \times 100 \quad (2.3)$$

де  $Ч_{підв.кваліф}$  – чисельність науково-технічних працівників, які підвищили кваліфікацію протягом поточного року, чол.

4. Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР:

$$K_{інф.} = \frac{M_{інф}}{M_з} \times 100 \quad (2.4)$$

де  $M_{інф}$  – кількість робочих місць науково-технічних працівників, оснащених комп'ютерами, од.;

$M_з$  – загальна кількість робочих місць науково-технічних працівників, од.

5. Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням:

$$K_{O}^{НДДКР} = \frac{O_{НДДКР}}{O_з} \times 100 \quad (2.5)$$

де  $O_{НДДКР}$  – вартість обладнання для проведення НДДКР, грн.;

$O_з$  – вартість основних виробничих фондів, грн..

6. Питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції:

$$V_{ін.т} = \frac{V_{ін.}}{V} \times 100, \quad (2.6)$$

де  $V_{in}$ ,  $V$  – відповідно виручка від реалізації інноваційної продукції підприємства та обсяг загальної виручки від реалізації продукції підприємства;

7. Питома вага інноваційних витрат у загальних витратах підприємства:

$$П.В._{in.в.т} = \frac{B_{in.т}}{B_{з.т}} \times 100, \quad (2.7)$$

де  $B_{in.в.т}$ ,  $B_{з.т}$  – відповідна величина інноваційних і загальних витрат підприємства у t-ому періоді.

8. Вплив інноваційних чинників на ефективність діяльності підприємства:

$$П.В._{in.ч.т} = \frac{\Delta Q_t - \Delta B_t}{\Delta Q_t} \times 100, \quad (2.8)$$

де  $\Delta Q_t$  – приріст обсягів продукції за t-ий періоді, %;

$\Delta B_t$  – приріст витрат підприємства за t-ий періоді, %.

9. Витрати на одну гривню реалізованої інноваційної продукції:

$$В.1грн.in.прод. = \frac{B_{in.}}{V_{in}} \quad (2.9)$$

де  $V_{in}$ , – обсяг інноваційної продукції підприємства;

$B_{in}$ , – величина інноваційних витрат підприємства.

10. Продуктивність інноваційної діяльності:

$$ПП_{in.} = \frac{V_{in}}{Ч_{in}} \quad (2.10)$$

де  $V_{in}$ , – обсяг виручки від реалізації інноваційної продукції підприємства, тис. грн;

$Ч_{in}$ , – чисельність персоналу, що займається науково-дослідною діяльністю.

11. Рентабельність (прибутковість) інновацій:

$$P_{иннов} = \frac{Пр_{иннов}}{В_{ин}} \times 100 \quad (2.11)$$

де  $Пр_{иннов}$  – прибуток від упровадження інновацій, грн.

Останні два показники оцінюються за бальною системою методом експертних опитувань. Складові інноваційної активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Складові інноваційної активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Показники, що характеризують рівень інноваційного потенціалу	Дані
1	<u>Кадрова:</u> – питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості $((2\text{чол.}/152\text{чол.} \times 100)=1,32\%)$ ; – частка персоналу, задіяного у створення інноваційної продукції до загальної кількості персоналу; – рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу $((53\text{чол.}/152\text{чол.} \times 100)=34,87\%)$	1,32%  0%  34,87%
2	<u>Науково-технічна:</u> – наявність на підприємстві підрозділів які систематично виконують науково-дослідні роботи;	0%
3	<u>Виробничо-технічна:</u> – рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР $((2\text{од.}/2\text{чол.} \times 100)=100,0\%)$ ; – рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням;	100,0%  0%
4	<u>Організаційно-управлінська:</u> – рівень гнучкості організаційної структури підприємства (за шкалою 100%)	60%
5.	<u>Мотиваційна:</u> – характеристика системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві (за шкалою 100%)	10%
6	<u>Фінансово-економічна:</u> – питома вага обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі виручки від реалізації продукції; – питома вага інноваційних витрат у загальних витратах підприємства: – вплив інноваційних чинників на ефективність діяльності підприємства: – витрати на одну гривню реалізованої інноваційної продукції; – продуктивність інноваційної діяльності; – рентабельність (прибутковість) інновацій	0%

Отже, дані табл. 2.14 свідчать про низьку інноваційну активність підприємства, перш за все це пов'язано з відсутністю науково дослідних та дослідно конструкторських робіт на підприємстві. Враховуючи наявну ситуацію керівництву підприємства слід звернути свою увагу як на скорочення постійних



витрат, так і на розширення асортименту. Окрім того, доречним є і постійна та всебічна діагностика діяльності підприємства, що дасть змогу швидко реагувати на появу різного роду загроз та ризиків діяльності, а також здійснювати безперервний контроль.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз історії розвитку об'єкта дослідження дозволяє стверджувати, що Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» більше 50-ти років пропонує свої послуги на ринку будівництва.

За цей період підприємство пройшло усі етапи становлення і розвитку: з 1997 року якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію в системі УкрСЕПРО; з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO9001-2001; на підприємстві діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції; з 2008 року впроваджена екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття по фінській технології фірми ELEMATIC.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» орієнтується на впровадження нових, прогресивних сучасних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів для досягнення максимальної якості продукції і задоволення потреб споживача.

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019 – 2021 років зростає, і становить: у 2019 році – 130332,0 тис. грн., у 2020 році – 159012,0 тис. грн. (зростання на 22,0%), у 2021 році – 179382,0 тис. грн. (зростання на 12,8%), а це свідчить про виважену політику керівництва щодо розроблення і впровадження нових видів продукції, більшість з якої є інноваційною для вітчизняного ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1 Запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На основі аналізу існуючих наукових підходів значимо, що під інноваційною діяльністю слід розуміти сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів інноваційної діяльності, які супроводжуються витратами інтелектуальної праці, коштів, часу для отримання нових знань про властивості процесу, явища, їх складових, взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем і їх застосування для отримання економічних та інших ефектів. Отже, стратегічне планування інноваційної діяльності – це діяльність суб'єктів інноваційної діяльності щодо формування цілей інноваційної діяльності, визначення способів їх досягнення, конкретизації витрат інтелектуальної праці, коштів, часу, а також їх застосування для досягнення цілей інноваційної діяльності, зокрема для отримання економічних, соціальних або інших ефектів. Стратегічне планування інноваційної діяльності доцільно розглядати з позиції процесного підходу, тобто через етапи формування і реалізації стратегічних планів. На рис. 3.1 на основі огляду літературних джерел і власних досліджень виділено етапи стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств. Огляд і аналіз літературних джерел, зокрема [11; 35; 58] показав, що стратегічні цілі інноваційної діяльності здебільшого формулюються як:

- зниження собівартості продукції;
- розширення номенклатури і асортименту товарів і послуг;
- підвищення їх якості;
- максимізація прибутку підприємства;
- розширення ринків збуту продукції;

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства або окремих продуктів тощо.



Рис. 3.1. Етапи стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств

У залежності від обраної цілі відбувається конкретизація завдань, які необхідно виконати для її реалізації. У процесі встановлення стратегічної цілі і конкретизації завдань, як показали проведені дослідження, ключовим є принцип забезпечення економіко-соціального розвитку організації і її працівників. Його значимість полягає у тому, що рішення про доцільність чи недоцільність реалізації інновацій базується на прогнозі значень показників, які засвідчують або спростовують економіко-соціальне зростання підприємства внаслідок реалізації інновацій. Рішення на основі прогнозів, як відомо, має враховувати ймовірність їх реалізації.

З метою зниження ризику ухвалення нераціонального управлінського рішення теоретики і практики пропонують формувати рішення шляхом розгляду альтернативних варіантів реалізації одного й того ж інноваційного проекту, а також шляхом використання різних методів прогнозування. Недотримання цього принципу, як показало ознайомлення із матеріалами підприємств, суттєво підвищує ймовірність неузгодженості цілей реалізації інноваційного проекту із системою цілей організації.

Як наслідок, це може привести до: порушення повноти і своєчасності виконання планів розвитку організації; технологічних збоїв; перенавантаження працівників службовими обов'язками; хаотичності руху управлінської інформації тощо. Тобто це може погіршити результати як інноваційної, так і в цілому діяльності підприємства.

У результаті проведених досліджень виявлено, що в стратегічному плануванні інноваційної діяльності підприємств доцільно за місцем у процесі стратегічного планування виділяти: рішення щодо планування стратегії інноваційної діяльності, а також рішення щодо планування реалізації стратегії інноваційної діяльності (рис. 3.2).

Перша група рішень включає рішення із встановлення цілей інноваційної діяльності, рішення щодо показників, за значеннями яких у подальшому буде відбуватися контролювання стану реалізації цілей інноваційної діяльності,

рішення щодо встановлення допустимих значень показників, рішення щодо вибору методів досягнення запланованих значень показників тощо.

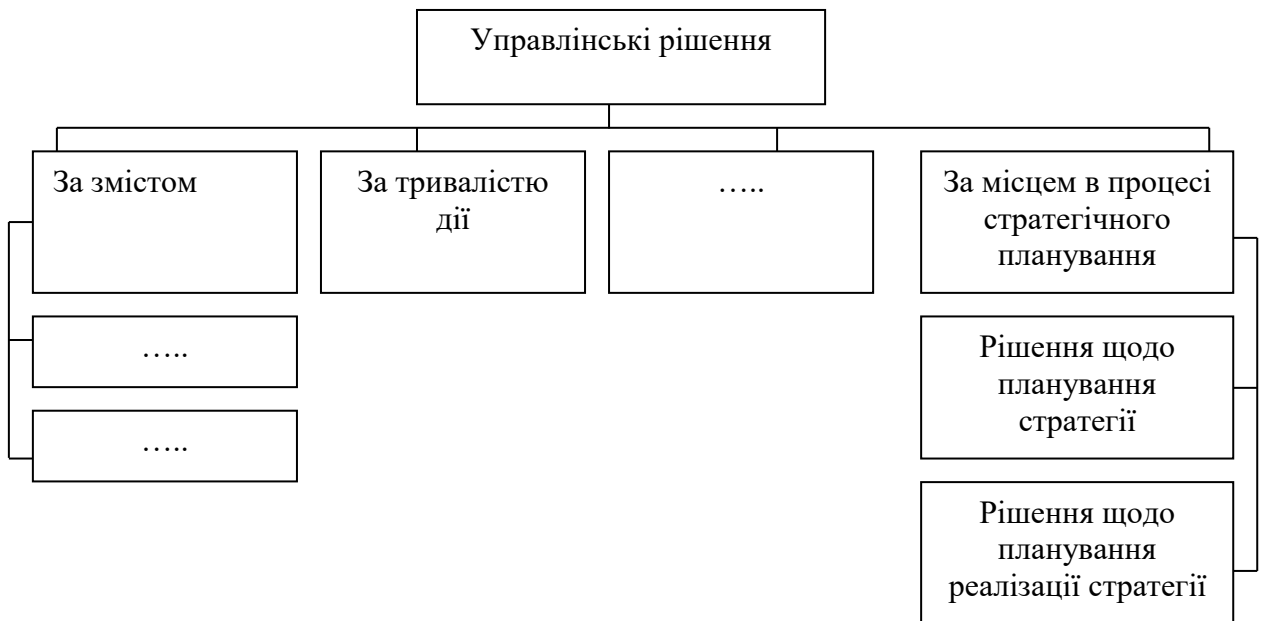


Рис. 3.2. Фрагмент класифікації управлінських рішень.

Своєю чергою, до другої групи належать рішення щодо реорганізації організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємства, рішення щодо розподілу функцій і повноважень між працівниками, які залучені до інноваційної діяльності щодо реалізації стратегії інноваційної діяльності, рішення із встановлення правил і процедур, рішення щодо матеріального, фінансового, інформаційного та іншого забезпечення реалізації стратегії інноваційної діяльності тощо.

На рис. 3.3 зображено графічну модель стратегічного планування інноваційної діяльності з позиції управлінських рішень на засадах ієрархічного і процесного підходів.

Однією з найважливіших умов забезпечення ефективного стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств є адекватне оцінювання результативності управлінських рішень.

Проведені дослідження показали, що в стратегічному плануванні управлінські рішення потребують оцінювання як на етапі їх реалізації, так і на етапах формування, вибору і ухвалення рішень. Це сприятиме підвищенню

обґрунтованості управлінських рішень, знижуватиме ризик їх неефективної реалізації.

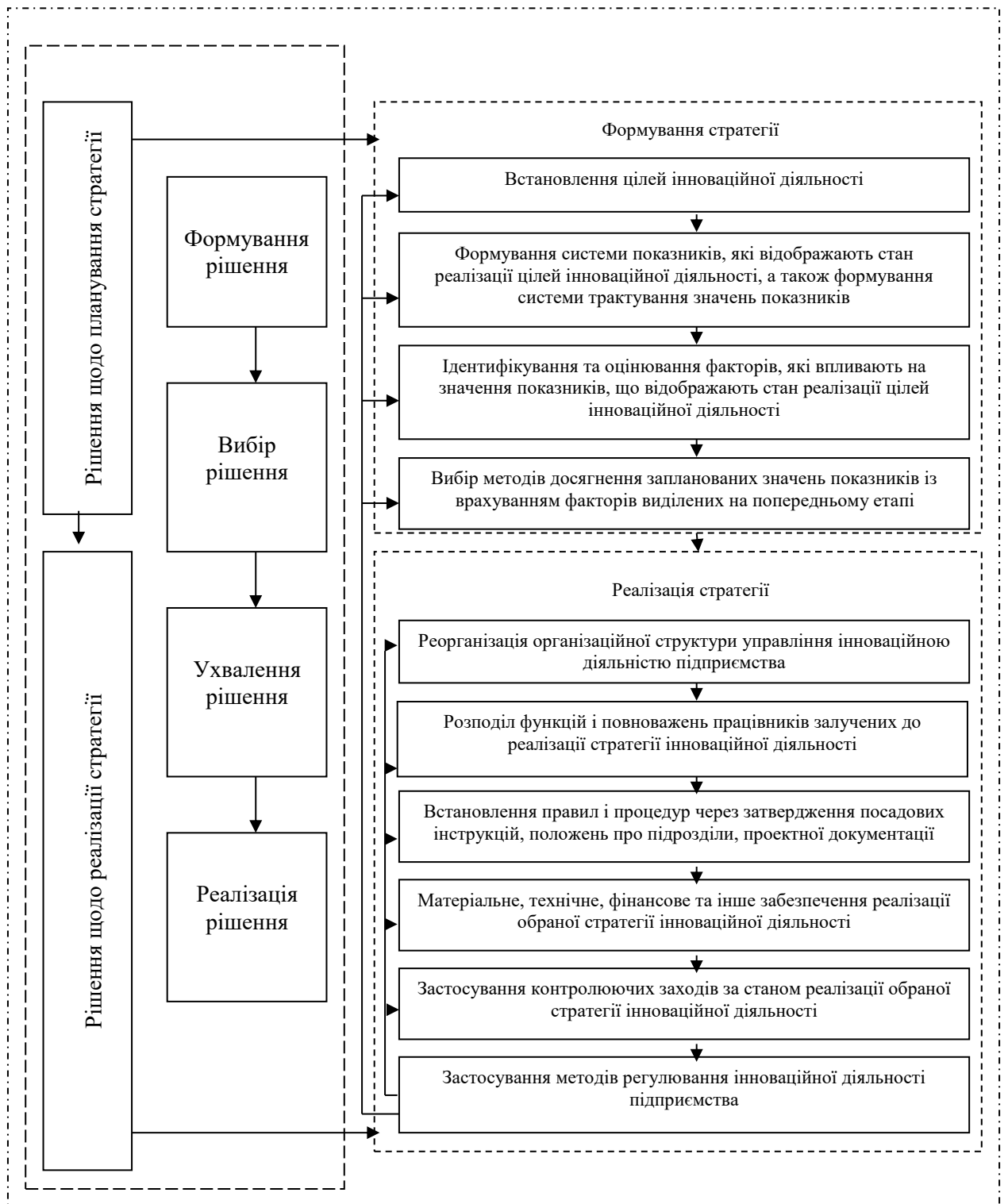


Рис. 3.3. Графічна модель стратегічного планування інноваційної діяльності з позиції управлінських рішень на засадах ієрархічного і процесного підходів

Оцінювання управлінських рішень за етапами їх формування, вибору, ухвалення і реалізації вимагає уточнення ознак, які характеризують ці етапи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи управлінського процесу з позиції управлінських рішень і ознаки, які їх характеризують

Етапи управлінського процесу	Ознаки, які характеризують етапи управлінського процесу
1	2
<b>Формування управлінського рішення</b>	
Виявлення проблеми пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення погіршення фактичних значень показників інноваційної діяльності від очікуваних значень.</li> <li>2. Оцінювання ймовірності перетворення вищевказаного факту у тенденцію.</li> </ol>
Аналізування причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ідентифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, які стали причиною погіршення значень показників, а також факторів, які не дозволяють підприємству діяти у відповідності до раніше затверджених планів.</li> <li>2. Оцінювання взаємозв'язків між факторами і сили їх впливу на показники, значення яких погіршилися.</li> </ol>
Розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ідентифікування, як мінімум двох, потенційно прийнятних, альтернативних управлінських рішень.</li> <li>2. Доведення різних варіантів рішень до стану порівнюваності, зокрема у розрізі терміну їх підготовки і реалізації, вартості реалізації, результативності, ризиковості тощо.</li> </ol>
<b>Вибір рішення</b>	
З кількох розроблених рішень вибирається оптимальне	Ідентифікування рішення з ряду альтернативних, яке повністю або найбільшою мірою задовольняє встановлені критерії.
<b>Ухвалення рішення</b>	
Обговорення керівниками інноваційного проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організування виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення заходів (нарад, зборів тощо), на яких проводилось обговорення проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.</li> <li>2. Підготовка проектів документів щодо матеріально-технічного, інформаційного, фінансового та іншого забезпечення реалізації рішення.</li> </ol>
Документальне оформлення управлінського рішення.	Підготовка і підписання керівником управлінського рішення
<b>Реалізація рішення</b>	

## продовження табл. 3.1

1	2
Доведення рішення до виконавців	Отримання виконавцями рішення документу, який засвідчує прийняття керівником рішення.
Створення умов для реалізації рішення	Застосування заходів націлених на забезпечення умов реалізації рішення його виконавцями.
Контролювання реалізації рішення і коригування ходу його виконання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування різних форм і методів контролю до виконавців рішення.</li> <li>2. Дотримання перевіряючими встановленої процедури контролювання.</li> <li>3. Документальне оформлення результатів контролювання, зокрема у формі актів і протоколів.</li> </ol>

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що проблеми стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств варто розглядати з позиції їх поділу на причинні і наслідкові. Аналіз сутності виявлених проблем показав, що перша група включає такі проблеми, як:

- некомпетентність керівників підприємств, зокрема керівників залучених до управління інноваційною діяльністю, їх недостатню мотивованість. Із загальної сукупності проаналізованих підприємств лише на третині з них виявлено керівників, які мають досвід у реалізації інноваційних проектів, з них менше половини керівників мають економічну освіту. Майже кожен третій керівник середнього і низового рівня управління висловлюють незадоволення матеріальним і соціальним забезпеченням, що безумовно знижує результативність їх діяльності;

- недостатність кадрів відповідної кваліфікації. Як відомо, ця проблема характерна для більшості галузей національної економіки. Цей факт викликаний розбалансованістю фахової підготовки у державі загалом. Незаперечною дійсністю є те, що в Україні все важче знайти кваліфікованого зварювальника, інженера, будівельника, механіка тощо. Ця проблема, з одного боку, викликана низьким рівнем кооперації промислових підприємств із навчально-науковими організаціями, а з другого боку, нерівномірністю попиту та фахівців технічних спеціальностей у різних регіонах України;



- недостатність фінансових ресурсів для реалізації стратегії інноваційної діяльності. Фахівці стверджують, що проблема недостатності фінансових ресурсів для реалізації інновацій існує до того часу, доки інновація не доведена до рівня готового продукту або технології. Незважаючи на це, в Україні через нерозвинутість ринку венчурного капіталу і низьку ефективність Державних інноваційних фінансово-кредитних установ залучити кошти для розробки і впровадження інновацій вкрай важко;

- наявність факту негативного впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема правова неврегульованість тих чи інших аспектів інноваційної діяльності, не розвинутість інфраструктури ринку, фінансова нестабільність тощо.

Своєю чергою, до другої групи проблем належать:

- несвоєчасність і неповнота виконання підлеглими завдань передбачених розробленими планами. Керівники інноваційних проектів на підприємствах стверджують, що проблема недостатності кваліфікованих кадрів із технічних, економічних кібернетичних та інших питань часто супроводжується трудовою недисциплінованістю і безвідповідальністю осіб залучених до розробки і реалізації інновацій. Несвоєчасність і неповнота виконання ними проектних робіт є причиною підвищення рівня ризику інноваційних проектів, ускладненням умов їх виконання, підвищенням жорсткості вимог інвесторів і кредиторів;

- неефективність контролювання. Ця проблема здебільшого є ознакою низького рівня розвитку системи менеджменту на підприємстві. Керівники підприємств зазначають, що лібералізація функції контролювання здебільшого приводить до втрати підприємством конкурентоспроможності, нездатності реалізувати встановлені цілі, до втрати важелів впливу на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають результативність діяльності підприємств;

- недовіра регулюючих заходів. Ця проблема, значною мірою, є наслідком неефективності контролювання, адже не виявивши відхилень

фактичних значень показників від очікуваних немає підстав для ухвалення регулюючих рішень. Регулюючі рішення призначені для коригування обраної стратегії інноваційного розвитку. Несвоєчасність розробки і реалізації регулюючих заходів зумовлює невідповідність сформованих планів сучасним реаліям;

- неефективна організаційна структура управління. Нераціональність організаційної структури управління підприємством або в його межах організаційної структури управління інноваційною діяльністю може бути як причиною, так і наслідком невідповідності обраної стратегії розвитку сучасним реаліям. З одного боку, відсутність дій керівників підприємства щодо реорганізування діючої організаційної структури управління може стати причиною нездатності підприємства реалізувати обрану стратегію інноваційної діяльності, а з іншого боку, новостворена організаційна структура управління може гальмувати ініціативність працівників підприємства, ускладнювати умови їх творчого розвитку, суперечити їх звичкам і неформальним традиціям, що в цілому може негативно позначитись на результативності інноваційної діяльності підприємства.

Окрім вказаних, до проблем стратегічного планування інноваційної діяльності необхідно віднести не упорядкованість комунікаційних зв'язків, нераціональність розподілу функцій між працівниками, які залучені до реалізації інновацій, непослідовність і фрагментарність процесу стратегічного планування тощо.

Отже, запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволить керівництву приймати виважені і своєчасні управлінські рішення відповідно до раніше визначених стратегічних цілей та дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси для своєчасного та системного фінансування інноваційних проектів. Враховуючи достатньо високу зацікавленість керівництва підприємства у впровадженні нових технологій та виробництві інноваційної продукції наведений підхід є своєчасним і актуальним.

### 3.2 Запровадження оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

За результатами ідентифікування ознак, які характеризують факт належного або неналежного формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», їх можливо кількісно оцінити. Для цього необхідно:

- ідентифікацію ознак виразити у балах;
- визначити коефіцієнти вагомості ознак, які характеризують факт належного або неналежного виконання підетапів, які є складовими формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень;
- здійснити бальну оцінку кожного підетапу у розрізі етапів управлінського процесу із урахуванням коефіцієнтів вагомості ознак, які характеризують факт належного або неналежного виконання підетапів;
- визначити коефіцієнти вагомості ознак, які характеризують факт належного або неналежного формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень;
- здійснити бальну оцінку кожного з етапів управлінського процесу із урахуванням коефіцієнтів вагомості ознак, які характеризують факт належного або неналежного формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень;
- визначити коефіцієнти вагомості впливу формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінського рішення на ефективність управлінських рішень;
- здійснити бальну оцінку кожного з етапів управлінського процесу із урахуванням їх коефіцієнтів вагомості і просумувати їх;
- побудувати шкалу трактування значення розрахованого вище узагальнюючого показника і оцінити його.

За результатами проведених досліджень оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» із урахуванням етапів їх формування, вибору, ухвалення і реалізації пропонуємо здійснювати за формулою :

$$P_y = K_f * E_f + K_v * E_v + K_y * E_y + K_p * E_p \quad \text{або} \quad P_y = \sum_z^4 K_{ez} * E_z \quad (3.1)$$

де  $P_y$  – узагальнюючий показник ефективності формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень у стратегічному плануванні інноваційної діяльності підприємств;

$$E_z = \sum_{i=1}^n K_{ni} * P_i, \quad \text{а} \quad P_i = \sum_{j=1}^m K_{oj} * O_j \quad (3.2)$$

$K_f$  – коефіцієнт вагомості етапу формування управлінського рішення;

$E_f$  – бальна оцінка етапу формування управлінського рішення;

$K_v$  – коефіцієнт вагомості етапу вибору управлінського рішення;

$E_v$  – бальна оцінка етапу вибору управлінського рішення;

$K_y$  – коефіцієнт вагомості етапу ухвалення управлінського рішення;

$E_y$  – бальна оцінка етапу ухвалення управлінського рішення;

$K_p$  – коефіцієнт вагомості етапу реалізації управлінського рішення;

$E_p$  – бальна оцінка етапу реалізації управлінського рішення;

$P_i$  – бальна оцінка  $i$ -го підетапу;

$K_{ni}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го підетапу;

$O_j$  – бальна оцінка  $j$ -ї ознаки;

$K_{oj}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї ознаки;

$m$  – кількість ознак  $i$ -го підетапу;

$n$  – кількість підетапів  $z$ -го етапу.

У табл. 3.2 наведено шкалу трактування значень вищенаведеного показника.

Таблиця 3.2

Шкала трактування значень  $P_y$ 

Інтервали значень показника	Градація якості значень показника
0,751 – 1	Високе значення
0,51 – 0,75	Середнє значення
0,251 – 0,50	Низьке значення
0,0 – 0,250	Дуже низьке значення

Інтервали значень узагальнюючого показника ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримані на основі обробки результатів експертного дослідження. Експертне дослідження показало, керівник підприємства визнає, що окремі етапи управлінського процесу з позиції управлінських рішень не виконуються взагалі або їх виконання є частковим. З огляду на це, невиконання завдань жодного з етапів забезпечує нульове значення узагальнюючого показника, часткове невиконання завдань одного з етапів забезпечує значення показника на рівні від 0,751 до 1 і т.д.

З метою визначення значень коефіцієнтів вагомості, які використовуються при розрахунку узагальнюючого показника ефективності формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень протягом 2019-2021 років проводилось експертне опитування управлінських працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у формі анкетування. Результати обробки експертної інформації наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Результати обробки експертної інформації

Назви коефіцієнтів вагомості	Усереднені значення коефіцієнтів вагомості
1	2
1. Коефіцієнт вагомості етапу формування управлінського рішення	0,22
1.1. Коефіцієнт вагомості підетапу виявлення проблеми пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій	0,55
1.1.1. Коефіцієнт вагомості ознаки - виявлення погіршення фактичних значень показників інноваційної діяльності від очікуваних значень.	0,55
1.1.2. Коефіцієнт вагомості ознаки - оцінювання ймовірності перетворення вищевказаного факту у тенденцію.	0,45

Продовження табл. 3.3

1	2
1.2.Коефіцієнт вагомості підетапу аналізу причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити .	0,27
1.2.1. Коефіцієнт вагомості ознаки - ідентифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, які стали причиною погіршення значень показників, а також факторів, які не дозволяють підприємству діяти у відповідності до раніше затверджених планів.	0,71
1.2.2. Коефіцієнт вагомості ознаки - оцінювання взаємозв'язків між факторами і сили їх впливу на показники, значення яких погіршились.	0,29
1.3.Коефіцієнт вагомості підетапу розробки альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз.	0,18
1.3.1. Коефіцієнт вагомості ознаки - ідентифікування, як мінімум двох, потенційно прийнятних, альтернативних управлінських рішень.	0,11
1.3.2. Коефіцієнт вагомості ознаки - доведення різних варіантів рішень до стану порівнюваності, зокрема у розрізі терміну їх підготовки і реалізації, вартості реалізації, результативності, ризиковості тощо.	0,89
2. Коефіцієнт вагомості етапу вибору рішення	0,27
2.1.Коефіцієнт вагомості підетапу ідентифікування рішення з ряду альтернативних, яке повністю або найбільшою мірою задовольняє встановлені критерії.	1
3. Коефіцієнт вагомості етапу ухвалення рішення	0,24
3.1.Коефіцієнт вагомості підетапу обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.	0,68
3.1.1. Коефіцієнт вагомості ознаки - наявність факту проведення заходів (нарад, зборів тощо), на яких проводилось обговорення проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.	0,34
3.1.2. Коефіцієнт вагомості ознаки - підготовка проектів документів щодо матеріально-технічного, інформаційного, фінансового та іншого забезпечення реалізації рішення.	0,66
3.2.Коефіцієнт вагомості підетапу документального оформлення управлінського рішення.	0,32
3.2.1.Коефіцієнт вагомості ознаки - наявність факту підготовки і підписання керівником управлінського рішення	1
4. Коефіцієнт вагомості етапу реалізації рішення	0,27
4.1.Коефіцієнт вагомості підетапу доведення рішення до виконавців	0,39
4.1.1.Коефіцієнт вагомості ознаки - фактичне отримання виконавцями рішення документу, який засвідчує прийняття керівником рішення.	1
4.2.Коефіцієнт вагомості підетапу створення умов для реалізації рішення	0,19
4.2.1.Коефіцієнт вагомості ознаки - ідентифікація факту реалізації заходів націлених на забезпечення умов реалізації рішення	1
4.3.Коефіцієнт вагомості підетапу здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання	0,42

## продовження табл. 3.3

4.3.1. Коефіцієнт вагомості ознаки - наявність факту застосування різних форм контролю і методів контролю до виконавців рішення.	0,44
4.3.2. Коефіцієнт вагомості ознаки - наявність факту дотримання перевіряючими встановленої процедури контролювання.	0,31
4.3.3. Коефіцієнт вагомості ознаки - наявність факту належного оформлення результатів контролювання, зокрема у формі актів і протоколів.	0,25

Використовуючи результати експертного дослідження, а також фактичні дані управлінських працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які характеризують особливості формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень можливо кількісно оцінити ефективність управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності, а також виявити фактори, які прямо вплинули на фактичне значення узагальнюючого показника.

Розглянемо застосування запропонованих методичних рекомендацій у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Так група фахівців підприємства з метою оцінювання ефективності управлінського процесу провела оцінювання ознак, які характеризують етапи управлінського процесу, а також самих етапів. Результати оцінювання наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати бальної оцінки ознак, які характеризують етапи управлінського процесу

Етапи управлінського процесу, підетапи і ознаки, які їх характеризують	Бали
1	2
1.Формування управлінського рішення	4
1.1.Виявлення проблеми пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій	1
1.1.1. Виявлення погіршення фактичних значень показників інноваційної діяльності від очікуваних значень.	1
1.1.2. Оцінювання ймовірності перетворення вищевказаного факту у тенденцію.	0
1.2.Аналіз причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити	1
1.2.1. Ідентифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, які стали причиною погіршення значень показників, а також факторів, які не дозволяють підприємству діяти у відповідності до раніше затверджених планів.	1
1.2.2. Оцінювання взаємозв'язків між факторами і сили їх впливу на показники, значення яких погіршились.	0

## продовження табл. 3.4

1	2
1.3.Розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз.	2
1.3.1. Ідентифікування, як мінімум двох, потенційно прийнятних, альтернативних управлінських рішень.	1
1.3.2. Доведення різних варіантів рішень до стану порівнюваності, зокрема у розрізі терміну їх підготовки і реалізації, вартості реалізації, результативності, ризиковості.	1
2.Вибір рішення	1
2.1.Ідентифікування рішення з ряду альтернативних, яке повністю або найбільшою мірою задовольняє встановлені критерії.	1
3.Ухвалення рішення	4
3.1.Обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.	3
3.1.1. Наявність факту проведення заходів (нарад, зборів тощо), на яких проводилось обговорення проекту вибраного рішення на предмет уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень.	1
3.1.2. Підготовка проектів документів щодо матеріально-технічного, інформаційного, фінансового та іншого забезпечення реалізації рішення.	1
3.2.Документальне оформлення управлінського рішення.	1
3.2.1.Наявність факту підготовки і підписання керівником управлінського рішення	1
4.Реалізація рішення	4
4.1.Доведення рішення до виконавців	1
4.1.1.Фактичне отримання виконавцями рішення документу, який засвідчує прийняття керівником рішення.	1
4.2.Створення умов для реалізації рішення	1
4.2.1.Ідентифікація факту реалізації заходів націлених на забезпечення умов реалізації рішення його виконавцями.	1
4.3.Здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання	2
4.3.1. Наявність факту застосування різних форм контролю і методів контролю до виконавців рішення.	0
4.3.2. Наявність факту дотримання перевіряючими встановленої процедури контролювання.	1
4.3.3. Наявність факту належного оформлення результатів контролювання, зокрема у формі актів і протоколів.	1

Примітки: 1 бал – виявлено ознаку; 0 балів – ознаки не виявлено.

Використовуючи результати бального оцінювання, а також коефіцієнти вагомості етапів управлінського процесу, підетапів і ознаки, які їх характеризують, а також формулу (3.1) можливим є оцінити ефективність



управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етапи оцінювання	Розрахунки показників
1	2
Оцінювання підетапу 1.1	$P_{1.1} = 1 \cdot 0,55 + 0 \cdot 0,45 = 0,55;$
Оцінювання підетапу 1.2	$P_{1.2} = 1 \cdot 0,71 + 0 \cdot 0,29 = 0,71;$
Оцінювання підетапу 1.3	$P_{1.3} = 1 \cdot 0,11 + 1 \cdot 0,89 = 1;$
Оцінювання етапу 1	$E_1 = 0,55 \cdot 0,55 + 0,71 \cdot 0,27 + 1 \cdot 0,18 = 0,67;$
Оцінювання етапу 2	$E_2 = 1 \cdot 1 = 1;$
Оцінювання підетапу 3.1	$P_{3.1} = 1 \cdot 0,34 + 1 \cdot 0,66 = 1;$
Оцінювання підетапу 3.2	$P_{3.2} = 1 \cdot 1 = 1;$
Оцінювання етапу 3	$E_3 = 1 \cdot 0,68 + 1 \cdot 0,32 = 1;$
Оцінювання підетапу 4.1	$P_{4.1} = 1 \cdot 1 = 1;$
Оцінювання підетапу 4.2	$P_{4.2} = 1 \cdot 1 = 1;$
Оцінювання підетапу 4.3	$P_{4.3} = 0 \cdot 0,44 + 1 \cdot 0,31 + 1 \cdot 0,25 = 0,56;$
Оцінювання етапу 4	$E_4 = 1 \cdot 0,39 + 1 \cdot 0,19 + 0,56 \cdot 0,42 = 0,81;$
Оцінювання $P_y$	$P_y = 0,67 \cdot 0,22 + 1 \cdot 0,27 + 1 \cdot 0,24 + 0,81 \cdot 0,39 = 0,96.$

Як бачимо, у відповідності до запропонованої вище шкали (табл. 3.2) узагальнюючий показник ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підприємств є досить високим, оскільки лежить в межах від 0,751 до 1.

Проте, його рівень і далі можна підвищувати за рахунок дотримання технології формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень, зокрема це стосується підетапів 1.1, 1.2 і 4.3, тобто тих підетапів, окремі ознаки, яких були оцінені нуль балами.

### 3.3 Удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У сучасних умовах кожному з періодів реалізації інноваційних проектів ринкова кон'юнктура, стратегічні цілі підприємства та умови господарювання

змінюються, що вимагає повної або часткової реструктуризації портфелю проектів, шляхом включення нових проектів або припинення функціонування вже існуючих, внаслідок чого змінюється обсяги і структура передбачуваних витрат за інноваційними проектами.

Така ситуація, з одного боку, призводить до виникнення певних втрат внаслідок відмови у продовженні реалізації проектів, які вже було розпочато, або зменшення потенційних доходів підприємства, а з іншого – призводить до можливого збільшення потенційної ефективності портфелю інноваційних проектів за рахунок включення до його складу більш ефективних проектів. Проте, на сьогоднішній день, одну з ключових проблем для підприємств становлять інфляційні процеси, які впливають на обсяги витрат на інноваційну діяльність, незалежно від зміни внутрішніх параметрів проектів, що викликає необхідність щорічного коригування сформованого плану передбачуваних витрат за інноваційними проектами.

Значна частина економічної літератури, яку присвячено оцінці інвестицій за проектами, обходить увагою вплив змін загального рівня цін, лише іноді зустрічаються рекомендації проводити оцінку так, щоб всі змінні виражалися відповідно до рівня цін поточного року. У такому разі впродовж всього терміну експлуатації проекту необхідно прогнозувати тільки зміни відносного рівня цін на різні компоненти на вході і на виході проекту.

Однак зміна загального рівня цін може вплинути на фінансові і економічні показники проектів цілим рядом способів, і якщо їх не брати до уваги, то вони часто здатні привести до невірної підготовки і оцінки проекту, поставивши під загрозу його майбутні показники. При врахуванні інфляції необхідно розділити показники інфляції на декілька складових, що характеризуватимуть відповідну групу (статтю) витрат.

Вихідну форму групування запланованих витрат представлено у табл. 3.6. Таку необхідність зумовлено тим, що індекси інфляції на різні групи витрат, що задіяні у одному проекті, розрізняються у декілька разів.

Таблиця 3.6

Вихідна форма групування запланованих витрат на інноваційну діяльність за елементами в  $t$ -му році

Елементи витрат	Матеріальні витрати, грн.	Витрати на оплату праці, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	Адміністративні витрати, грн.	Інші витрати, грн.	Вартість проекту в $t$ -му році, грн.
Проекти						
1	$a'_{11}$	$a'_{12}$	$a'_{13}$	$a'_{14}$	$a'_{15}$	$\epsilon'_1$
2	$a'_{21}$	$a'_{22}$	$a'_{23}$	$a'_{24}$	$a'_{25}$	$\epsilon'_2$
...	...	...	...	...	...	...
M	$a'_{M1}$	$a'_{M2}$	$a'_{M3}$	$a'_{M4}$	$a'_{M5}$	$\epsilon'_M$
Загальна величина витрат в $t$ -му році, грн.						$B_T$

Тому, в якості критерію управління витратами у кожен з років реалізації проектів доцільно використати цільову функцію мінімізації величини витрат на інноваційну діяльність за наступною формулою:

$$B_{\text{вп}}(t) = \sum_{m=1}^M \sum_{i=1}^I B_{nl_{mi}}(t) \cdot j_i + B_{iM_{mi}}(t) \rightarrow \min, t = 1, 2, \dots, T \quad (3.3)$$

$$\Delta B_{nl_{mi}}(t) = B_{nl_{mi}}(t) \cdot (j_i - 1) + B_{iM_{mi}}(t), t = 1, 2, \dots, T \quad (3.4)$$

$$\Delta B_{nl_{mi}}(t) \leq PBB_{mi}(t), t = 1, 2, \dots, T \quad (3.5)$$

$$\Delta B_{nl_i}(t) \leq PBB_i(t), \Delta B_{nl_i}(t) = \sum_{m=1}^M \Delta B_{nl_{mi}}(t), PBB_i(t) = \sum_{m=1}^M PBB_{mi}(t), t = 1, 2, \dots, T \quad (3.6)$$

$$\Delta B_{nl}(t) \leq PBB(t), \Delta B_{nl}(t) = \sum_{i=1}^I \Delta B_{nl_i}(t), PBB(t) = \sum_{i=1}^I PBB_i(t), t = 1, 2, \dots, T, \quad (3.7)$$

де  $B_{\text{вп}}(t)$  – загальна сума передбачуваних витрат на період  $t$ ;

$B_{nl_{mi}}(t)$  – сума запланованих витрат за  $i$ -ою статтею для здійснення  $m$ -го

проекту,  $B_{nl_{mi}}(t) = a'_{mi}$ ;  $\sum_{i=1}^I a'_{mi} = \sum_{m=1}^M \epsilon'_m, t = 1, 2, \dots, T$ ;

$B_{i,m}(t)$  – сума імовірнісних витрат за  $i$ -ою статтею для здійснення  $m$ -го проекту;

$j_i$  – інфляція за  $i$ -ою статтею витрат;

$\Delta B_{n,m}(t)$  – сума планових відхилень витрат за  $i$ -ою статтею витрат для здійснення  $m$ -го проекту у період  $t$ ;

$\Delta B_{n,i}(t)$  – сума планових відхилень витрат за  $i$ -ою статтею витрат у період  $t$ ;

$\Delta B_{n,i}(t)$  – сума планових відхилень витрат у період  $t$ ;

$PBB_{mi}(t)$  – резерв відхилень витрат за  $i$ -ою статтею витрат для здійснення  $m$ -го проекту у період  $t$ ;

$PBB_i(t)$  – резерв відхилень витрат за  $i$ -ою статтею витрат у період  $t$ ;

$PBB(t)$  – резерв відхилень витрат у період  $t$ ;

Таким чином, виділяються три види відхилень:

- 1) нормальні, коли фактичні відхилення за кожним елементом витрат не перевищують допустимі межі зміни цих витрат. Такі відхилення не потребують зміни структури витрат.
- 2) умовно-нормальні, коли фактичні витрати за одним чи декількома елементами витрат перевищує допустимі межі зміни цих витрат, але їх сукупний розмір не перевищує резерв зміни витрат.
- 3) критичні, коли фактичні витрати за одним чи декількома елементами витрат перевищують допустимі межі зміни цих витрат, та їх сукупний розмір перевищує резерв зміни витрат.

Для усунення таких відхилень пропонується застосувати процедуру гнучкого управління витратами на інноваційну діяльність, яку представлено на рис. 3.3.

В результаті реалізації цієї процедури за кожним елементом витрат відбувається їх перерозподіл між проектами на основі критерію 3.3. В результаті такого перерозподілу буде отримана така структура витрат завдяки якій буде досягнуто мінімум сукупних витрат за проектами.

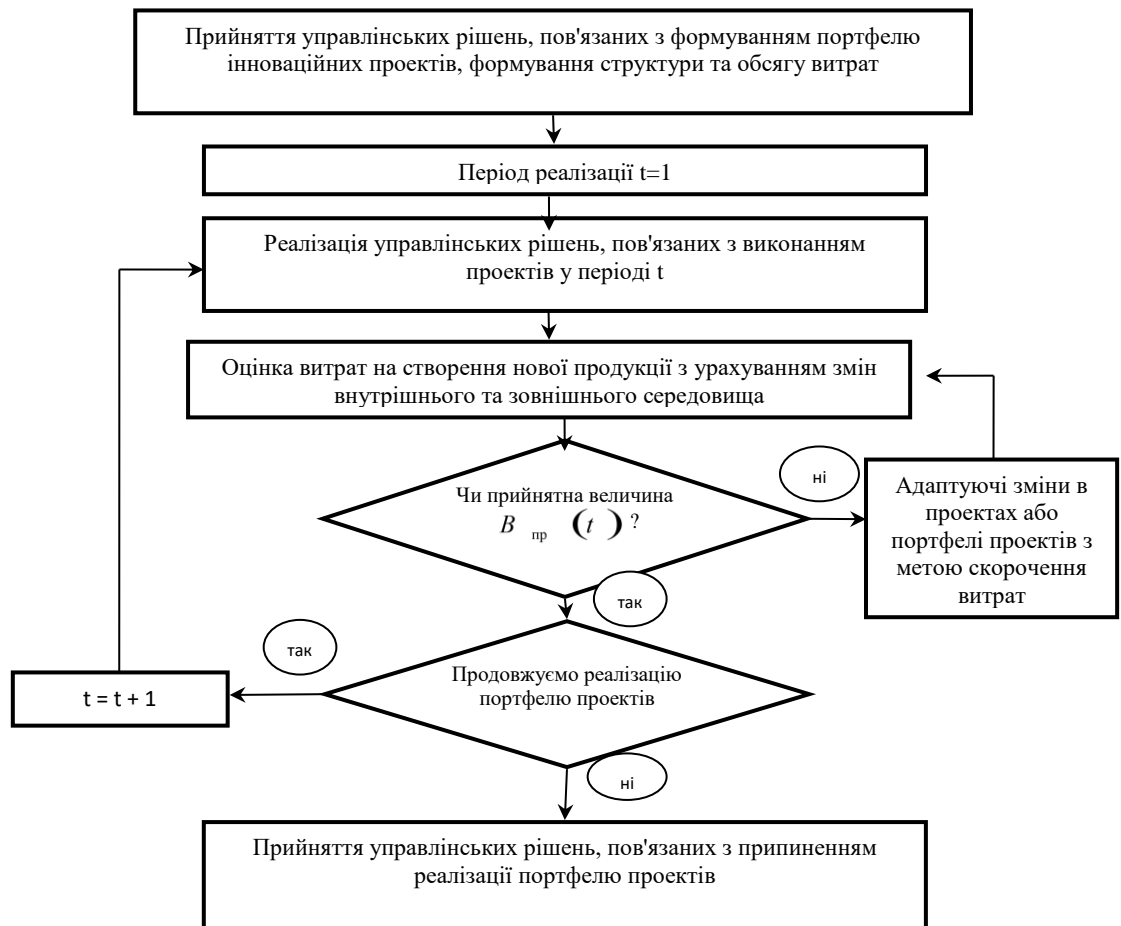


Рис. 3.3. Процедура управління прогнозованими витратами на інноваційну діяльність

Приклад формування структури запланованих витрат в розрізі елементів витрат на інноваційну діяльність за проектами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані про заплановані витрати на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами

Елементи витрат	Матеріальні витрати, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	Адміністративні витрати, тис. грн.	Інші витрати, тис. грн.	Вартість проекту в t-му році, тис. грн.
Проект 1	17,6	13,1	5,1	16,6	1,2	53,6
Проект 2	105,31	20,55	8,07	48,17	2,5	184,6
Загальна величина витрат						238,2

Приклад формування структури прогнозованих відхилень витрат в розрізі елементів витрат на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані витрати на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами

Елементи витрат	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Адміністративні витрати	Інші витрати
Прогнозований рівень інфляції	1,16	1,14	0,96	1,1	0,9
$B_{ім_1}(t)$ , тис. грн.	2,2	1,6375	0,6375	2,075	0,15
$B_{ім_2}(t)$ , тис. грн.	13,16375	2,56875	1,00875	6,02125	0,3125
$\Delta B_{пл_1}(t)$ , тис. грн.	5,016	3,4715	0,4335	3,735	0,03
$\Delta B_{пл_2}(t)$ , тис. грн.	30,01335	5,44575	0,68595	10,83825	0,0625
$\Delta B_{пл_3}(t)$ , тис. грн.	35,02935	8,91725	1,11945	14,57325	0,0925
Загальна величина прогнозованих відхилень $\Delta B_{пл}(t)$ , тис. грн.					59,7318

Табл. 3.8 містить прогнозований рівень інфляції в розрізі кожного елементу витрат, величину ймовірнісних витрат за кожним проектом в розрізі кожного елементу витрат та розраховане значення прогнозованих відхилень витрат за кожним проектом.

Очікується, що фактичні витрати не будуть перевищувати запланованих витрат з урахуванням прогнозованих відхилень.

Приклад формування структури фактичних витрат в розрізі елементів витрат на інноваційну діяльність за проектами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.9. Таблиця містить фактичний рівень інфляції в розрізі кожного елементу витрат та фактичну величину відхилень витрат за кожним проектом в розрізі кожного елементу витрат.

Аналіз структури відхилень витрат дає змогу віднести фактичні витрати на інноваційну діяльність до умовно-нормальних, тобто фактичні витрати за декількома елементами витрат перевищують допустимі межі зміни цих витрат, але їх сукупний розмір не перевищує резерв зміни витрат.

Таблиця 3.9

## Фактичні витрати на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами

Елементи витрат	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Адміністративні витрати	Інші витрати
Фактичний рівень інфляції	1,21	1,13	1,24	1,11	0,91
$\Delta B_{ni}(t)$ , тис. грн.	3,696	1,703	1,224	1,826	-0,108
$\Delta B_{nz_1}(t)$ , тис. грн.	22,1151	2,6715	1,9368	5,2987	-0,225
$\Delta B_{ni}(t)$ , тис. грн.	25,8111	4,3745	3,1608	7,1247	-0,333
Загальна величина фактичних відхилень $\Delta B_{ni}(t)$ , тис. грн.					40,1381

На кожному підприємстві, постійно здійснюються моніторинг витрат. Але не кожен процес планування, обліку, аналізу та контролю за витратами може вважатися повноцінною системою управління витратами.

Відповідно до показників табл. 3.8 та 3.9 різниця у планових та фактичних обсягах відхилень витрат на інноваційну діяльність становила  $(59,7318 - 40,1381) = 19,5937$  тис. грн. Така різниця є позитивною для підприємства, оскільки за результатами прогнозування відхилень витрат на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами, були прийняті відповідні рішення щодо оптимізації постатейної структури витрат. Також було здійснено заміну деяких матеріалів на вітчизняні аналоги та здійснено детальний аналіз фонду оплати праці направлено на забезпечення реалізації досліджуваних проектів.

В цілому для того, щоб можна було говорити про існування системи управління витратами на інноваційну діяльність необхідно, щоб така система забезпечувала:

- інформаційний зв'язок між усіма учасниками процесу управління інноваційною діяльністю, у тому числі з тими, які належать до різних підрозділів підприємства;
- ефективний контроль за виконанням поточних функціональних обов'язків співробітниками причетними до управління інноваційною діяльністю;

- аналіз та контроль за використанням матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів;
- проведення аналізу зміни вимог до проекту в процесі його виконання з метою його корегування.

На сьогоднішній день на більшості промислових підприємств процес управління інноваційною діяльністю організаційно збудований як лінійно-функціональна система: головний конструктор забезпечує фактичну інтеграцію усього процесу створення нової продукції. Система планування та обліку витрат збудована за принципом планового (нормативного) кошторису, що не дає можливості відстежити процес формування витрат та знайти місця перевищення витрат. Не існує реальних передумов для взаємодії структурних підрозділів в процесі розробки нової продукції. Таким чином, в існуючій системі не можливо забезпечити постійний контроль, аналіз, та корегування фактичних відхилень витрат від запланованих та ін. Ці функції частково розподілені між генеральним конструктором, начальниками бюро та відділів, планово-економічними службами підприємства, що значно знижує ефективність управління витратами в процесі управління інноваційною діяльністю.

З метою ліквідації визначених недоліків необхідно збудувати систему управління витратами на інноваційну діяльність, як основне інформаційне джерело загальної системи управління, за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності.

На кожному підприємстві, звичайно, повинен бути диференційований підхід до формування організаційної моделі управління витратами у тому числі на інноваційну діяльність. Центри відповідальності необхідно створювати в залежності від організаційної структури управління та функцій. Для раціонального пошуку центрів відповідальності необхідно дотримуватися наступних правил:

- центри відповідальності повинні формуватися за тематичним напрямками розробок;



- центр відповідальності повинен контролювати витрати (носії витрат) за усіма етапами розробки;
- для центрів відповідальності має бути визначена єдина система показників для оцінки витрат та обсягу виконаних робіт;
- для центрів відповідальності мають бути розроблені єдині схеми документообігу для внутрішньої та зовнішньої звітності.

З нашого погляду, в якості центрів відповідальності, необхідно виділити менеджерів проектів, яким буде підпорядкована певна кількість проектів в залежності від напрямку розробки. Таке виокремлення дозволить менеджерами проектів самостійно планувати фінансування підпорядкованих їм проектів на плановий період та на увесь термін виконання проектів. Загальне управління процесом управління інноваційною діяльністю має проводити керівник із загального управління розробками, але виділивши центри відповідальності буде досягнута певна децентралізація процесу, що дозволить головному менеджеру оперативно втручатися у «проблемні» ділянки процесу.

Місця виникнення витрат – це структурні підрозділи підприємства, в яких відбувається планування, нормування та облік витрат. Виділення місць виникнення витрат дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між місцями використання ресурсів та цільовими потребами процесу створення інноваційної продукції.

Для ефективного функціонування системи управління витратами її ключовим елементом має стати центр аналізу проектів, який має здійснювати загальний аналіз перебігу процесу управління проектами, а також аналіз матеріальних, трудових, фінансових ресурсів процесу управління інноваційною діяльністю.

Управління витратами через місця виникнення та центрами відповідальності допомагає проаналізувати внесок кожного підрозділу у формування загальної вартості розробки (проекту), дозволяє децентралізувати процес управління витратами та дає можливість спостерігати за їх формуванням

на всіх етапах управління. Надасть можливість прогнозувати витрати на інноваційну діяльність та враховувати постійні зміни до вимог проектів.

Отже, наведені у дипломній роботі бакалавра рекомендації згруповано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною активністю ТДВ  
"Хмельницькзалізобетон"

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Сформовано модель стратегічного планування інноваційної діяльності з позиції управлінських рішень на засадах ієрархічного і процесного підходів	Дозволить керівництву приймати виважені і своєчасні управлінські рішення відповідно до раніше визначених стратегічних цілей та більш ефективно використовувати фінансові ресурси для своєчасного та системного фінансування інноваційних проектів
2	Запровадження оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розрахунок узагальнюючого показника ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Узагальнюючий показник ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підприємств є досить високим, оскільки лежить в межах від 0,751 до 1. Проте, його рівень і далі можна підвищувати за рахунок дотримання технології формування, вибору, ухвалення і реалізації управлінських рішень
3	Удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Визначення впливу інфляції на обсяги витрат на інноваційну діяльність та пошук резервів їх оптимізації	Різниця у планових та фактичних обсягах відхилень витрат на інноваційну діяльність становила 19,5937 тис. грн. Така різниця є позитивною для підприємства, оскільки за результатами прогнозування відхилень витрат на інноваційну діяльність за досліджуваними проектами, були прийняті відповідні рішення щодо оптимізації постатейної структури витрат.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Стратегічне планування інноваційної діяльності – це діяльність суб'єктів інноваційної діяльності щодо формування цілей інноваційної діяльності, визначення способів їх досягнення, конкретизації витрат інтелектуальної праці, коштів, часу, а також їх застосування для досягнення цілей інноваційної діяльності, зокрема для отримання економічних, соціальних або інших ефектів. Стратегічне планування інноваційної діяльності доцільно розглядати з позиції процесного підходу, тобто через етапи формування і реалізації стратегічних планів.

У залежності від обраної цілі відбувається конкретизація завдань, які необхідно виконати для її реалізації. У процесі встановлення стратегічної цілі і конкретизації завдань, як показали проведені дослідження, ключовим є принцип забезпечення економіко-соціального розвитку організації і її працівників. Його значимість полягає у тому, що рішення про доцільність чи недоцільність реалізації інновацій базується на прогнозі значень показників, які засвідчують або спростовують економіко-соціальне зростання підприємства внаслідок реалізації інновацій. Рішення на основі прогнозів, як відомо, має враховувати ймовірність їх реалізації.

Проведені дослідження показали, що в стратегічному плануванні управлінські рішення потребують оцінювання як на етапі їх реалізації, так і на етапах формування, вибору і ухвалення рішень. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, знижуватиме ризик їх неефективної реалізації.

За результатами проведених досліджень оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» із урахуванням етапів їх формування, вибору, ухвалення і реалізації запропоновано здійснювати за наведеною у параграфі 3.2 формулою.

У сучасних умовах стратегічні цілі підприємства та умови господарювання змінюються, що вимагає повної або часткової реструктуризації портфелю проектів, шляхом включення нових проектів або припинення функціонування вже існуючих, внаслідок чого змінюється обсяги і структура передбачуваних витрат за інноваційними проектами.

Тому у третьому розділі дипломної роботи було розроблено підходи до удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## ВИСНОВКИ

Більшість розвинених країн світу характеризуються значною часткою інноваційно-активних підприємств. Саме вони забезпечують стрімкий розвиток економіки і значну частку надходжень у бюджети різних рівнів. Ресурси екстенсивного зростання майже вичерпано і в даних умовах забезпечити процвітання вітчизняних підприємств може лише впровадження новітніх технологій і нововведень. Тому для України активізація інноваційної діяльності є одним з головних пріоритетів і потенційних шансів виходу на світові ринки.

Зазначу, що в економічній літературі не існує єдиного підходу до тлумачення категорії «інноваційна активність», однак незважаючи на значні розбіжності щодо розуміння економічного змісту інноваційної активності підприємства, існуючі визначення цієї категорії можна звести до трьох основних підходів.

Важливе місце в аналізі діяльності підприємства у сфері інновацій займає аналіз його інноваційної активності, під якою розуміється економічна активність як сукупність всіх наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які фактично призводять або мають на меті впровадження інновацій. Сучасні науковці пропонують використовувати радикально різні підходи до вибору показників оцінювання ефективності інноваційної активності.

Існує цілий ряд чинників, що стримують інноваційну активність підприємств або сприяють їй. Аналіз таких чинників та вміння знайти важелі впливу на них (якщо такий вплив з боку підприємства можливий) дає змогу здійснювати ефективне управління інноваційною діяльністю. У літературі виділено чотири групи чинників, які впливають на інноваційну активність підприємства.

Стосовно ситуації на досліджуваному підприємстві, то варто зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вже більше п'ятдесяти років.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає курс на запровадження нових, прогресивних сучасних технологій, удосконалення управлінських та виробничих

процесів. Значним досягненням, у 2008 році, стало впровадження на підприємстві екструдерної технології виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC. З кінця 2011 року, підприємство приступило до випуску багатопустотних плит перекриття висотою 320 мм. Та довжиною до 12580 мм. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не зупиняється на досягнутому, а діяльність підприємства спрямована на забезпечення максимальної якості продукції та задоволення потреб споживача.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено комплексну реконструкцію бетонозмішувальних вузлів з впровадженням комп'ютерних електронних вагових дозаторів та автоматичним управлінням усього процесу приготування та видачі бетонної та розчинної суміші. На даний час впроваджується напівавтоматична лінія виготовлення кілець стінових високої якості та продуктивності. Підприємство працює над впровадженням високоефективної технології виробництва попередньо-напружених паль та перемичок брусків на довгих стендах загальною вартістю 15 млн. гривень. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовується екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC.

У другому розділі дипломної роботи бакалавра було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки.

Так, чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 років зростає, і становить: у 2019 році – 130332,0 тис. грн., у 2020 році – 159012,0 тис. грн. (зростання на 22,0%), у 2021 році – 179382,0 тис. грн. (зростання на 12,8%).

Фінансовий результат від основної операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду зростає, і становить: у 2019 році – 10194,0 тис. грн., у 2020 році – 21554,0 тис. грн., у 2021 році – 25584,0 тис. грн. (зростання на 18,7%).

Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає протягом аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 7013,0 тис. грн., у 2020 році – 15824,0 тис.грн. (зростання на 25,6%) у 2021 році – 18755,0 тис.грн. (зростання на 18,5%).

Коефіцієнт рентабельності власних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показує, що на одиницю коштів, вкладених у підприємство у 2019 році було отримано 0,13 грн. прибутку, а у 2020 році цей показник зріс до 0,2 грн., у 2021 році знизився до 0,17 грн.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не досить великий, однак, спостерігається тенденція до його зростання. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вказує на те, що кожна грошова одиниця, вкладена у підприємство власниками, також принесла прибутки.

Така ситуація свідчить про наявність можливостей значно активізувати інноваційну діяльність і не знижувати темпи оновлення виробництва і випуску інноваційної продукції.

Тому у третьому розділі дипломної роботи бакалавра було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною активністю ТДВ "Хмельницькзалізобетон", а саме:

1. Запровадження стратегічного планування інноваційної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізо-бетон», при цьому сформовано модель стратегічного планування інноваційної діяльності з позиції управлінських рішень на засадах ієрархічного і процесного підходів;
2. Запровадження оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з розрахунком узагальнюючого показника ефективності управлінських рішень у контексті активізації інноваційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
3. Удосконалення процесу управління витратами на інноваційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з визначенням впливу інфляції на обсяги витрат на інноваційну діяльність та пошук резервів їх оптимізації.

Отже, розроблені у дипломній роботі пропозиції дозволять певним чином активізувати процеси здійснення інноваційної діяльності та дозволять досліджуваному підприємству конкурувати на внутрішньому ринку з більшістю товаровиробників.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» : остання редакція від 01.01.2008 р. № 1560-ХІІ [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>.
3. Алексін Г.О. Фінансова стратегія в контексті життєвого циклу підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. №4. С. 66-73.
4. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації : теорія, 240 механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
5. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 480 с.
6. Бланк І.А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, 2010. 720 с
7. Бойчук А.Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 2. С. 129-143.
8. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; за ред. В. О. Василенка. [видання 3-є, вип. та доп.]. К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
9. Василенко В.М. Досвід інноваційного менеджменту як невід’ємної складової інтелектуального капіталу в міжнародному бізнесі. Науковий погляд: економіка та управління. 2010. № 1. С. 147-154.
10. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
11. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. №4. С. 21-31.

12. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК». 2017. № 5. С. 65-72.

13. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 235 с.

14. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 192-196.

15. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.

16. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, т. 1. С. 136-141.

17. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 100-106.

18. Говоруха Ж.А. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Агросвіт. 2010. № 15. С. 34-39.

19. Гончарук І.В. Моделювання та прогнозування рівня енергетичної незалежності агропромислового комплексу України на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8254> (дата звернення: 10.11. 2021) DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.55

20. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 02.07.2020).

21. Гречан А.П. Особливості формування інноваційної стратегії транспортних підприємств. Вісник Національного транспортного університету. 2015. Вип. 3 (33). С. 104-110.

22. Гриньов А.В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. Х. : ВД «ХНАДУ», 2008. 148 с.
23. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 200 с.
24. Грицуленко С.І., Орлов В. М., Отливанська Г.А., Уманський І.І. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінка та ефективність використання : монографія. Одеса : ВМВ, 2013. 260 с.
25. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Наука та інновації. 2018. № 3, т. 14. С. 15-30. DOI: 10.15407/scin14.03.015
26. Демчук Н.І., Крючко Л.С. Економічні кризи та циклічність економічного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 1. С. 11-15.
27. Дідик Л.М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2010. № 1. С. 55-62.
28. Дідченко О.І., Бибочкіна О.Ю. Сутність та класифікація інновацій. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 4. С. 48-58.
29. Дікань Л.В., Колесник Є.В. Оцінка впливовості складових інноваційного потенціалу на інноваційну активність підприємств промисловості. Економіка розвитку. 2006. № 3. С. 98-101.
30. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3 (59). С. 89-94.
31. Домбровський В.С., Пластун О.Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 113-120.

32. Дунська А.Р. Застосування теорій циклічності та конкурентних переваг для прогнозування напрямів інноваційного розвитку целюлознопаперової промисловості. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 270-279.
33. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 7 С. 57-66. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.7.7
34. Ілляшенко Н.С., Біловодська О.А. Випереджаючий науковотехнічний прогрес розвиток: сутність та зміст. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 6, т. 2. С. 11-14.
35. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
36. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика; за ред. Л. І. Федулової. К. : «Основа», 2005. 552 с.
37. Калініченко Л.Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 107-112.
38. Калініченко Л.Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 107-112.
39. Карюк В.І. Вплив інноваційного потенціалу на соціальноекономічний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_29) (дата звернення: 29.03.2022).
40. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38 (1). С. 107-113.
41. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366с.
42. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка розвитку. 2014. №4. С. 110-116.

43. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
44. Козаченко Г.В. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.07.01. Донецьк, 1998. 40 с.
45. Колеснік Т.С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібної торгівлі на різних стадіях його життєвого циклу. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 225-230.
46. Колмакова О.М., Смачило В.В. Оцінка інноваційного потенціалу будівельного підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 32. С. 270-274.
47. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2004. 21 с.
48. Лабунська С.В. Інноваційна діяльність як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 297-304.
49. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: проблеми теорії та практики. 2019. № 1 (28). С. 280-289. DOI: 10.18371/fcaptr.v1i28.162979
50. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 29.11.2021) DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76
51. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.

52. Лісничук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 454-462. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-63
53. Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 6, т. 2. С. 18-21.
54. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. Фінанси України. 2002. №10. С. 61-66.
55. Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 1(2). С. 166-173.
56. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2010. № 4. С. 82-91.
57. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Вип. 4, т. 7. С. 67-72.
58. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2012. № 4 (16). С. 90-100.
59. Міночкіна О.М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства. Проблеми науки. 2005. № 4. С. 23-27.
60. Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 191-197.
61. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2015. № 24. С. 7-10.
62. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 214. С. 51-54.

63. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2015. № 23(2). С. 58-61.
64. Ніколіна І.І. Моделювання життєвого циклу ринкової поведінки підприємства задля забезпечення сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5 (251). С. 41-46.
65. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45-49.
66. Сак Т.В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. № 10, т. 1. С. 164-172.
67. Самуляк В.Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2008. № 635. С. 114-124.
68. Свірідова С.С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 216-218.
69. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66.
70. Тешева Л.В., Щербань О.Д., Вакуленко О.О. Поняття грошового потоку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С.670-675.
71. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167-174.
72. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. № 3. С. 48-51.

73. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2007. № 3. С. 48-51.

74. Фещенко О.П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 229-236.

75. Фролова Л.В., Наторіна А.О. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 47. С. 58-62.

76. Хамаїлі А. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50 (1). С. 154-158. DOI: 10.32843/bses.50-27.

77. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52-56.

78. Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6 (2). С. 32-36. 1

79. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137.

80. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. Фінанси України. 2004. № 4. С. 35-40.

81. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. Фінанси України. 2004. № 4. С. 35-40. 55. Мясников В.О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12 (1). С. 167-174.

82. Чан Сі Цо. Розвиток методів інтегральної оцінки рівня інноваційного потенціалу компаній. Економічний вісник Національного технічного



університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 421-438. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216387

83. Чубай В.М. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8 (110). С. 183-190.

84. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 316 с.

85. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 3(2). С. 167-171.

86. Шестаков Д.Ю. Специфіка інноваційного проекту як передумова управління ризиками інвестиційного портфеля на ринках венчурного капіталу. Бізнес Інформ. 2019. №4. С. 92-97. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-4-92-97.

87. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220-227.

88. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». 2008. № 3, т. 1. С. 58-63.

89. Юдіна Н.В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 64-72.

90. Яковлева Н.Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання. Scientia Fructuosa. 2005. № 1. С. 45-52.

91. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. Проблеми науки. 2009. № 6. С. 26-32.

92. Ярмак М.Р. Розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 356-362.