

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»**

Виконала студентка 2 курсу, групи МПОУ-18м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Сельська І.В.

Керівник: д.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Буреннікова Н.В.

Рецензент: д.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Буреннікова Н.В.

Вінниця –2019 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Інноваційна діяльність: сутність, типи, переваги та недоліки.....	6
1.2 Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	15
1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ “ВОЛОДАРКА”.....	32
2.1 Дослідження стану управління інноваційною діяльністю підприємства..	32
2.2 Аналіз спроможності підприємства до впровадження інноваційних технологій.....	41
2.3 Оцінювання показників управління інноваційною діяльністю.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	56
3.1 Розробка стратегії удосконалення управління.....	56
3.2 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	61
3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управління впровадженням інноваційних технологій.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Протягом останніх років провідні країни світу здійснюють перехід від індустріальної до інформаційної економіки. Цей процес тісно пов'язаний з інноваційними факторами. Країни, що частково відстають від нововведень через тривалий період часу можуть назавжди залишитись позаду через несумісність техніки, технологій, стандартів якості життя тощо.

Щоб залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку та успішно функціонувати, отримуючи стабільний прибуток, потрібно слідкувати за інноваційним розвитком підприємства. Це невід'ємна частина будь-якого підприємства чи організації в сучасних умовах ринкової економіки. Більшість керівників і досі не розуміють важливості науково-технічного розвитку та забезпечення новітніми технологіями підприємства. Або ж просто не звертають достатньо уваги. Натомість, коли виникає потреба знизити собівартість продукції керівники, перш за все, звертають увагу на зниження витрат, а не на максимізацію прибутку, шляхом заміни старого обладнання та введення передових технологій, які істотно зекономлять та покращать якість продукції.

Теоретичні і методологічні аспекти управління впровадженням інноваційних технологій знайшли відображення в наукових працях: В.Александрова, О. Алимов, О. Амоша, Ю. Бажал, В. Геєць, Н. Гончарова, О. Лапко, Б. Малицький, С. Онишко, Н. Поліщук (Буреннікова), В. Осецький, В. Столяров, А.Сухоруков, Л. Федулова, Д. Черваньов, В. Аньшин, І. Гурков, М. Гусаков, Т.Єфіменко, В. Івченко, В. Кабаліна, Н. Круглов, М. Личагін, В.Мединський, А.Пригожин, А. Тодосійчук, Е. Уткін, С. Шевченко, Н. Альтер, Д. Арчибуджі, Д.Артур, С. Бейкер, Р. Бургелман, Т. Бернс, Р. Дафт, Ф. Даманкур, П. Дракер, Б.Лундвалл, С. Маєрс, А. Над, Р. Нельсон, Е. Робертс, Д. Тіс, М. Тушман, Б. Твісс, С.Уінтер, С. Харрисон та інших вітчизняних і зарубіжних економістів.

У сучасних умовах інноваційні можливості підприємства стали основним індикатором, який характеризує потенціал його економічного розвитку. Від наявності та ефективності використання інноваційних технологій багато у чому залежать темпи економічного розвитку країни, її місце у світовому

економічному просторі. На сьогодні економічне зростання України визначальною мірою визначається інтелектуалізацією основних факторів виробництва та формуванням потужного інноваційного потенціалу. Вичерпаність резервів зростання національної економіки неінноваційної природи активізує використання інтелектуально-інноваційних факторів, що обумовлюються невичерпними творчими здібностями людини.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування аналізу та впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- узагальнити теоретичні положення та розкрити економічну сутність понять управління інноваційною діяльністю;
- визначити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати діяльність підприємства ПрАТ “Володарка”;
- провести оцінку фінансових показників підприємства;
- на основі аналізу підприємства розробити рекомендації з підвищення ефективності управління впровадженням інноваційних технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти щодо управлінських технологій, які забезпечують ефективність інноваційної діяльності ПрАТ “Володарка”.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи наукового пізнання: метод наукових абстракцій, індукції та дедукції, аналіз та синтез (для уточнення економічних категорій, пов'язаних з інноваційно-інвестиційною діяльністю); конкретно-історичний (при врахуванні еволюції поглядів на інноваційні процеси); системний підхід (до визначення сутності

інноваційної та інвестиційної діяльності і системи управління нею); порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз (для діагностики показників оцінки ефективності діяльності підприємства); економіко-математичного моделювання (при вирішенні проблем практичного забезпечення засобів моделювання інноваційно-інвестиційної діяльності).

Інформаційною базою досліджень є Укази Президента України, Постанови Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Закони України, офіційні аналітичні та статистичні дані Державного комітету статистики України, монографії та наукові видання вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, облікові, аналітичні та звітні дані швейного підприємства Вінницької області.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Інноваційна діяльність: сутність, типи, переваги та недоліки

У сучасних умовах вільної конкуренції визначальну роль у розвитку підприємства відіграє саме інноваційна діяльність. Орієнтація на використання новітніх технологій дає нові можливості та перспективи розвитку підприємства. Таким чином, інновації стали ключовою ланкою в сталому розвитку підприємства, поліпшення його фінансових показників та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Вчений Лобас І.В. з даного приводу зазначав: «В умовах суттєвого загострення боротьби за ринки збуту, обмеженості доступу до фінансових ресурсів, найбільші шанси на мінімізацію втрат та швидке відновлення економічних показників матимуть насамперед ті країни, яким вдалось побудувати високоефективну економіку, засновану на постійному вдосконаленні виробничих процесів, створенні інноваційної продукції, оптимізації систем управління, високій інноваційній культурі населення загалом та управлінських кіл зокрема» [4].

Як відомо інноваційна діяльність підприємств тісно пов'язана з економічним розвитком країни в цілому. Країна, яка матиме підприємства з продукцією, що зможе конкурувати навіть на міжнародних ринках, принесе економічне зростання на державний рівень. Держава повинна бути зацікавлена в інноваційному розвитку підприємств на своїй території.

Таким чином, в сучасних умовах інноваційній діяльності дісталась визначна роль у забезпеченні розвитку окремих підприємств та економічного господарства в цілому, оскільки саме інноваційна орієнтованість дає змогу ефективно конкурувати. Тому акцент на новачії відкриває можливості сталого розвитку, покращення результатів діяльності, розширення кола споживачів та підвищення конкурентних позицій для організації [5, с. 25].

Визначивши важливість управління інноваційного розвитку підприємства, спробуємо визначити сутність інновацій. Для цього подамо у

табл. 1.1 визначення вчених, що проводили дослідження щодо інноваційних процесів та їх впровадження ні підприємстві.

Таблиця 1.1

**Визначення сутності інновації як економічної категорії у межах етапів**

Етапи теорії інноваційного розвитку	Представники теорії	Сутність інновації як економічної категорії
Класична теорія інновацій	В. Зомбарт [20]	Виробнича функція, яка приводить до зміни технології виробництва
Теорія циклів (теорія «довгих хвиль»)	М. Кондратьєв [21]	Джерело циклічного відтворення основного капіталу, яке визначається закономірностями статички, динаміки і генетики, і є поясненням економічного зростання
Неокласичні теорії	Б. Твісс [22]	«Головний імпульс» довгострокового економічного розвитку, що виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва і транспортування, нових ринків, нових організаційних форм у промисловості
Теорія прискорення	П. Друкер [23]	Результат діяльності, основне джерело розвитку підприємництва
Соціально-психологічна теорія	Е. Денісон [24]	Продукт оптимальної взаємодії соціально-психологічних і організаційно-соціологічних факторів людини
Теорія «нової економіки»	Р. Менселл, Д. Ліон, Ю. Яковець, В.Геєць, О. Лапко, О. Лесько, Н. Буреннікова, С. Онишко [1]	Специфічний інформаційний продукт постіндустріальної економіки

**теорії інноваційного розвитку**

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [6].

Протікаючи в часі, інновація проходить через ряд стадій, які у сукупності є життєвим циклом. Загалом під життєвим циклом інноваційної розробки розуміють період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації (занепаду) продукту [7, с.18].

Життєвий цикл інновацій – це період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва. Життєвий цикл інновацій збігається з життєвим циклом товарів та проходить такі етапи: розробка, просування на ринок, зростання, зрілість та занепад. Ці етапи характеризують витрати та доходи, які пов'язані з проходженням кожного етапу. Серед основних етапів також можна виділити підетапи, які вирізняються за змістом робіт.

Перший етап – створення інновацій. Він включає фундаментальні науково-дослідні роботи на меті яких отримання абсолютно нових наукових знань та знаходження своєрідних закономірностей. Фундаментальна наука займає почесне місце в розвитку інноваційних технологій, адже вона виступає генератором ідей.

Другим етапом є прикладні науково-дослідні та третім - дослідно-конструкторські роботи. Ці етапи пов'язані з створенням нового виду продукції. Можемо виділити такі підетапи: технічне проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення та випробування дослідних зразків.

На третьому етапі відбувається запуск виробництва товару.

Четвертим етапом є впровадження товару на ринок. Результати, які ми отримали на попередніх етапах готові до виходу на ринок. На даному етапі ми ще не отримуємо прибутку, адже витрати перевищують доходи від продажу.



На п'ятому етапі ми уже отримаємо прибуток. Готовий товар прийнятий на ринку та набирає популярності. Такий етап називають зростанням. Прибуток на цьому етапі є максимальним.

На етапі зрілості відбувається уповільнення темпів збуту, адже більшість зацікавлених покупців уже придбали товар. Даний вид продукції уже не можна назвати новинкою. Прибуток набуває стабільності, або ж зменшується, це залежить від того скільки зусиль ми прикладемо для захисту від конкурентів. Фактично це фінальний етап життєвого циклу. Етап спаду інновації характеризується зменшенням збуту та спадом прибутків. В результаті товар знімається з виробництва.

Розглянемо також класифікацію інновацій, що є важливою складовою у вивченні інноваційної діяльності на підприємстві.

За типом ринкової новизни інновації поділяються на: нові для світових ринків, нові для національних ринків, нові для конкретного підприємства або групи підприємств [8, с. 60].

За місцем у виробничому процесі підприємства розрізняють такі інновації:

- інновації на вході виробничого процесу підприємства (зміни у виборі і використанні виробничих ресурсів підприємства);
- інновації на виході виробничої діяльності підприємства (нові вироби, нові види послуг, методів управління та організації виробництва, що є предметом реалізації на зовнішній ринок);
- інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Відповідно до ступеня внесених змін розрізняють інновації:

- радикальні;
- покращуючі;
- модифікаційні.

Згодом виникла нова форма ведення бізнесу – ризиковий. Він виник в Америці та характеризується підвищеною ризиковістю.

На думку С. Нарішкіна: “Розвиток венчурного фінансування та венчурного підприємництва здатен вирішити цілий комплекс завдань, стратегічно важливих для здійснення позитивних якісних змін у економіці. По-перше, це означає додатковий притік інвестицій, у тому числі із-за кордону. По-друге, з’являється можливість реанімувати і істотно активізувати національний інноваційний потенціал, поступово перетворюючи його в основний “локомотив” розвитку вітчизняної економіки, розширення її податкової та експертної бази.

По-третє, відбудеться зближення національного та міжнародного підприємницьких середовищ на основі найсучасніших форм та напрямів економічної активності, взаємодії з безпосередніми розробниками інноваційних продуктів” [9, с. 54].

Інноваційна продукція, або ж результат інноваційної діяльності, може набувати двох форм: речова та неречова форми. Під неречовою формою розуміють “ноу-хау”. Незалежно якої форми інноваційна продукція, і та і інша підлягають юридичному захисту.

Правовий захист результатів інтелектуальної власності має на меті надати авторам технічних рішень, вченим, винахідникам на певний термін виключне право розпоряджатися своїм відкриттям. Законодавчий захист регламентує гарантію автору, яка полягає у тому, що результати його творчості не будуть використовуватись іншими особами безкоштовно. В результаті виникло нове поняття – інтелектуальна власність. Виділяють три типи, такі як:

- патенти (закріплюють за автором право на винахід);
- авторське право (набуває поширення в сферах науки, літератури та мистецтва);
- товарний знак (відносить конкретний вид певного товару до його виробника).

Патент – документ, що засвідчує авторство на винахід та виключне право на використання його протягом певного строку.

Власник патенту у випадку порушення його прав може звернутися до суду та вимагати компенсації свої збитків.

Товарний знак – це основа брэнда, і на цю основу нанизуються інші елементи – імідж, репутація, престиж, конкретний обсяг і види рекламних заходів [10, с. 23-26].

Товарний знак дає змогу ідентифікувати продукцію окремого виробника. Обираючи товар, вони служать так званим орієнтиром. Як продавці, так і виробники можуть мати свій окремий товарний знак. Розглянемо окремі функції товарного знаку:

- слугує орієнтиром при виборі товару;
- вказує на відповідність певному рівню якості товару;
- рекламує товар.

Товарний знак є предметом ліцензійних угод та входить до складу нематеріальних активів.

Ліцензія – це результат ліцензійної угоди. Ліцензія виступає дозволом власника технології на використання особою чи організацією винаходу, науково-технічного досягнення, технічних знань та виробничого досвіду, необхідного для організації виробництва, а також торгової марки протягом певного періоду часу за обумовлену в угоді винагороду.

У результаті інноваційної діяльності, також можуть виникати промислові зразки, їх ще називають дизайнерсько-художніми макетами зовнішнього виду продукції.

Загалом, результатом інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності виготовленої продукції, успішна її реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інновації мають вагомий вплив на розвиток вітчизняної економіки. На думку деяких дослідників, «інновації спрямовані на підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, поліпшення якості продукту і в кінцевому підсумку – на підвищення рівня життя населення в цілому» [11].

На сьогодні є актуальним такий напрям розвитку інноваційної діяльності, як впровадження нетрадиційних джерел енергії. До них відносять: енергію сонця, вітру, гідро- та біоенергія. Вони можуть скласти конкуренцію вичерпним видам енергетичних ресурсів та є чудовою альтернативою за свою екологічність. Але потреби населення зростають настільки швидко, що такі ресурси не зможуть забезпечити енергією планету повністю. Тому інновації в цій сфері є важливою ланкою.

Наступною важливою сферою для застосування інноваційних технологій є медицина. Медична галузь постійно потребує удосконалених лікарських засобів за найнижчою ціною. Також інновації можуть полегшити життя людям з обмеженими можливостями. На сьогодні є безліч хвороб, від яких ще не винайдено ліків. Тому за допомогою новітніх технологій буде вирішено дану проблему. У цьому напрямі варто приділити увагу таким проблемам: вірусна природа захворювань, причини виникнення психічних розладів та онкологія. Ще одною важливою проблемою людства, з якою можуть справитись інноваційні технології, є продовольча проблема. Розвиток в напрямку біотехнологій, саме селекція та генномодифіковані організми, стане ключовим фактором в боротьбі з голодом. На рахунок генномодифікованих організмів, то тут виникає гостра дискусія, адже вплив ГМО ще не є повністю досліджуваним.

Специфіку використання генетично модифікованих культур у вітчизняних умовах найкраще можна описати таким чином: «незважаючи на те, що трансгенні рослини в Україні не вирощуються, деякі підприємства використовують сировину ГМО (сою) у харчових продуктах, хоча безпека трансгенних організмів для довкілля та їх продукції для здоров'я людей не доведена і не вивчена» [12, с. 348].

Як і все, що нас оточує генномодифікована продукція має свої плюси і мінуси. Але в деяких країнах гостро стоїть проблема голоду і постачання такої продукції стало би для них спасінням. Цікавим моментом є те, що більшість країн Африки, що потерпають від голоду, забороняють ввіз на свою територія генномодифікованих продуктів.

Ми виокремили головні переваги впровадження інноваційних технологій. Тепер розглянемо недоліки. До загроз впровадження інновацій можна віднести неконтрольованість деяких науково-дослідних процесів. В результаті такої діяльності можуть виникати шкідливі для людства винаходи. Досліджуючи щось нове, вчені не завжди можуть спрогнозувати, як новинка вплине на середовище. Так винайшовши щось дійсно корисне, людство, в свою чергу, може це перетворити в зброю. Так дослідження структури атома призвело до відкриття як атомної енергії, так і нищівної ядерної зброї. Винайдення новітніх видів зброї (атомної, біохімічної тощо) може поставити людство на межу винищення.

Розробка деяких медичних препаратів здійснила шкоду тим, хто їх першими наважувалися вживати. Або тим, хто мав якісь обмеження, але не отримав жодних застережень від тих чи інших медикаментів. У 60-х роках ХХ ст. вживання вагітними жінками седативного препарату талідомід призвело до народження тисяч дітей з вродженими вадами.

Інноваційний розвиток став для економічно розвинених країн основною метою діяльності. Людство має на меті використати новітні технології в боротьбі від всіх негараздів та панацей. Але з іншої сторони, ейфорія від прогнозованих успіхів може обернутись появою проблем. Нездорова допитливість може зіграти в злу гру з людством і світова спільно не взмозі з цим боротися.

На жаль, у майбутньому людство не застраховане від виникнення подібних до перелічених вище «благ». У засобах масової інформації висловлюються, подекуди, надзвичайно сумнівні ідеї щодо новітніх розробок у галузі «вдосконалення» людської природи, використання нанороботів у військових конфліктах, пошуку фізичного безсмертя людини тощо. Окремі дослідники пишуть про «три великі межі, які окреслюють господарську деміургію людини – нездатність творити з «нічого», нездатність творити нове життя, нездатність воскресити згасле життя» [13, с. 123].

Загрозою розвитку інноваційної діяльності також можна назвати негативний екологічний ефект, викликаний появою нових видів та методів виробництва. В науці прийнято виокремлювати три гіпотетичні моделі адаптації соціальної системи до технологічного розвитку: технократично-оптимістична, еколого-алармістська, адаптаційно-кризова [14, с. 406].

Прихильники еколого-алармістської теорії вважають, що інноваційно-технічний розвиток може призвести до екологічних та соціальних катаклізмів. Варто зазначити, що низка інноваційних технологій покликана зменшити негативний вплив на довкілля, зокрема це стосується вже згадуваних відновлюваних джерел енергії, сміттєпереробних технологій, систем очищення води, біологічних заходів відновлення рослинного світу тощо.

До загроз інноваційної сфери, на думку автора, можна віднести небезпеку розшарування в інноваційному розвитку різних країн. Загальновідомим є те, що держави світу розвиваються нерівномірно, як внаслідок об'єктивних обставин, так і в результаті цілеспрямованої політики розвинених країн. Потенційне набуття надпотужного інноваційного потенціалу однією чи кількома розвиненими державами може не лише відкинути слабкі в економічному плані країни далеко назад, але й призвести до надмірного домінування окремих держав на міжнародній арені.

Загрозою для інноваційної діяльності може бути конфлікт між робочою силою та інноваційно-технологічним розвитком. На сьогодні ця проблема не є настільки гострою, проте вона була надзвичайно актуальною у другій половині XVIII ст. – початку XIX ст., коли радикальна модернізація промислового виробництва призводила до звільнення тисяч робітників. Американський економіст Р. Хайлбронер так описав цей процес: «в моду увійшли станки, а це означало заміну робочих рук на сталь, яка не вміла скаржитися. Уже в 1779 році восьмитисячний натовп робітників, доведених до відчаю бездушним розрахунком та ефективністю, напав на фабрику, а до 1811 року хвиля схожих виступів охопила всю Англію» [с. 15, 133].

На сьогодні ця проблема частково вирішується завдяки розвиненості сфери послуг, яка приймає «надлишкову» робочу силу, а також піклуванню урядів розвинених країн про недопущення високого рівня безробіття. Такі конфлікти можуть виникати локально у менш розвинутих державах, де власники компаній мають можливість скорочувати робітників за умови вигідності їх заміни промисловими технологіями.

Інноваційно-технологічний прогрес відіграє важливу роль в розвитку та вдосконаленні соціально-економічної сфери. На людство покладено відповідальність за вміння балансувати між втручанням та невтручанням в природу. Змінюючи навколишній світ під власні потреби, людству необхідно розмежовувати допустиму грань між дозволеним. Адже надмірне втручання в природу, може обернутися руйнівними наслідками.

Україна знаходиться на початковому розвитку інноваційних технологій. Можливо цей фактор посприяв інфантильному ставленню до всього нового. Хоча раніше ми були однією з передових держав на ринку інновацій. Сьогодні ж, коли розвиток неймовірно швидкий та вражаючий, ми тримаємось осторонь. Наші підприємства не реагують так швидко на ноу-хау, як це роблять за кордом. Можливо причина в невідповідності великого капіталу в провадженні нововведень, а можливо все криється в нашому менталітеті, який важко сприймає щось нове, якщо старе досить таки влаштовує.

## 1.2 Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Одним із основних завдань інноваційної діяльності на підприємстві є знаходження малоефективних процесів та за можливості покращення їх, або ж припинення. Реалізація нових, більш перспективних ідей та адаптація до функціональних процесів підприємства є невід'ємною частиною діяльності успішного підприємства. Інновацію зазвичай розглядають нерозривно з інноваційним процесом. Розглянувши різні підходи трактування поняття

“інновацій”, то щоб пояснити сутність інноваційного процесу, оберемо одне поняття, яке найбільш зрозуміло характеризує цей процес.

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в нововведення, який можна представити як послідовний ланцюг подій: “наука-техніка-виробництво” [16]. У загальному розумінні під інноваційним процесом розуміють комерціалізацію винаходу, нові технології, види продукції чи послуги, нові рішення будь-якого характеру, які впроваджуються на підприємстві та призводять до покращення його функціонування.

Інноваціям притаманна як науково-технічна новизна, використання у виробництві, так і комерційна реалізація. Комерційний аспект виокремлює інновацію посеред інших нових ідей, і забезпечує економічний ефект, котрий ґрунтується на потребах ринку [16]. Інновація без комерційної вигоди не має ніякого сенсу для впровадження на підприємстві, адже основною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку.

Виділяють наступні форми, що існують в інноваційному процесі:

- проста внутрішньоорганізаційна;
- проста міжорганізаційна;
- розширений.

Натуральна форма припускає створення нововведень у середині організації і не виходить за її межі. Така форма не є товарною. Натомість, у другому випадку нововведенням виступає предмет купівлі-продажу, тобто товар. Під розширеною формою розуміють створення нових виробників нововведення.

Інноваційна діяльність підприємства – це сукупність взаємопов’язаних між собою інновацій з метою покращення функціонування підприємства. Їх створення, експлуатація та введення в дію дають підприємству додаткові конкурентні переваги. В подальшому це сприятиме розширенню виробництва та отриманню більшого прибутку. Ринкова економіка характеризується потребою саме в нових технологіях, щоб підприємство могло чимось виділитись серед конкурентів та займати очікувані лідируючі позиції. Наявність



інновацій ще не є запорукою успіху, необхідно мати якісну систему управління для того, щоб ефективно впровадити їх. Навіть найкраща нова ідея може не принести очікуваного успіху, якщо її потенціал не правильно використати.

Інноваційний процес має досить ризиковий характер. Реакція ринку на запропонований товар є непрогнозованою. Виникає також проблема в попиті, створений інноваційний продукт може мати неймовірні характеристики, але не знайде свого споживача. Якщо нові продукти, процеси або послуги не приймаються ринком, то інновації не існує. В такому випадку потрібно відмовитися від цієї ідеї, або ж шукати її шляхи покращення. Можливо навіть сама ідея з погляду революційності була не поганою, але ще треба вміло використати її потенціал.

На меті системи управління інноваціями на підприємстві повинна бути побудова такої низки інноваційних проектів, при якій підприємство отримує максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження [17]. Якісно побудована система управління може забезпечити очікуваний результат.

На шляху до досягнення мети виникає безліч проблем, які потребують вирішення. Перш за все необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища, здійснити аналіз конкурентів, оцінити економічну та політичну ситуацію в країні, виконати фінансовий аналіз обраного підприємства. Далі необхідно визначити основний напрям інноваційного розвитку підприємства, наприклад, для виробничого підприємства це стане новітнє устаткування. Наступним важливим етапом є оцінка ймовірних ризиків, потрібно провести ретельне дослідження та дізнатись які ризики можуть виникнути, оцінити їхню серйозність та можливі шляхи вирішення. Для успішного впровадження інновацій також важливо поставити чітку мету та визначити шляхи її досягнення, відповідно розділивши її на підетапи, таким чином крок за кроком слідувати до отримання кінцевого результату. Підприємство повинно бути максимально підготовленим до вищенаведених дій, для цього необхідно забезпечити його стабільною організаційною структурою щодо управління інноваціями. Попередньо необхідно забезпечити підприємство необхідним

фінансуванням. На завершення необхідно проаналізувати всі запропоновані дії, за необхідності внести потрібні корективи, або ж взагалі відмовитись від запропонованої ідеї та шукати інші шляхи вирішення.

Суб'єктом розглянутої системи управління є керівництво підприємства.

Об'єктом управління є процес інноваційного розвитку, що виконують працівники різних підрозділів підприємства.

Проаналізувавши систему управління інноваціями та оцінивши всі її аспекти, можемо виділити такі підсистеми:

- інформаційна;
- функціональна;
- організаційна;
- стимулювання.

Зазначені підсистеми тісно пов'язані між собою. Вони не тільки забезпечують взаємодію із загальноекономічними та ринковими цілями, а й впливають на виокремлення інших частин системи.

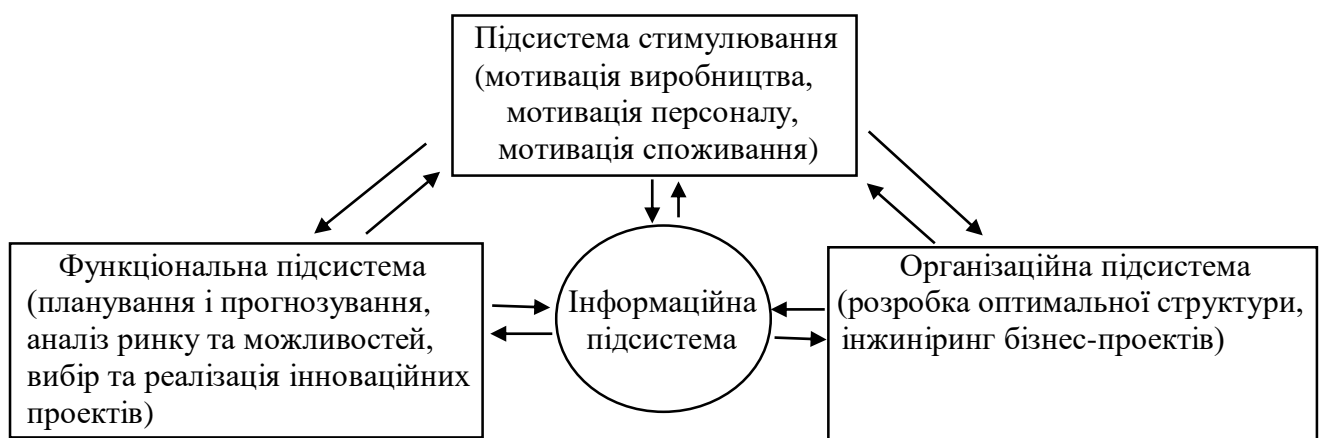
Сутність інформаційної системи полягає у пошуку, зборі та обробки первинної інформації. Досліджуючи зовнішній ринок з метою виявлення небезпек для реалізації інноваційних рішень, ми аналізуємо діяльність конкурентів та виявляємо реальну картину уподобань обраного сегменту споживачів.

Функціональна підсистема є серцем структури побудови системи управління інновацій підприємства. Сутність цієї підсистеми полягає у правильному виборі інноваційного проекту для реалізації. Дослідження та аналіз можливих ризиків на ринку, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Контроль усіх управлінських важелів з боку головного керівництва та забезпечення належного виконання поставлених цілей.

Прямі зв'язки з системою існують лише у інформаційної та організаційної підсистемах, а також у підсистемі мотивацій, що робить можливим здійснювати вплив, доповнювати та видозмінювати вже існуючу

економічну стратегію, якщо це є необхідним через умови господарювання або необхідність у часі [18].

У межах реалізації даних функцій та розгляду підсистем була запропонована структура системи управління інновацій підприємства (СУІП). Зобразивши на рисунку на рис. 1.1 ми побачимо взаємозв'язок кожної підсистеми та яку роль вони відіграють в системі в цілому.



**Рис. 1.1** – Структура побудови системи управління інновацій підприємства [19]

На основі наведеного рис. 1.1, можемо сформулювати наступні принципи, які є базою для системи управління інновацій підприємства та забезпечуть очікуваний успіх інновацій:

1. Системності (комплексна взаємодія наявних підсистем та галузей, вони, в свою чергу, впливають на розвиток обраної стратегії управління на підприємстві).
2. Наукового підґрунтя (охоплює всі підходи з науковим характером).
3. Альтернативності рішень щодо управління (сутність цього принципу полягає у порівнянні між собою різних факторів та вибір оптимальних варіантів).
4. Зосередженість на інноваційному розвитку (постійний пошук інноваційних рішень наявних проблем та їх реалізація).

5. Об'єктивності.

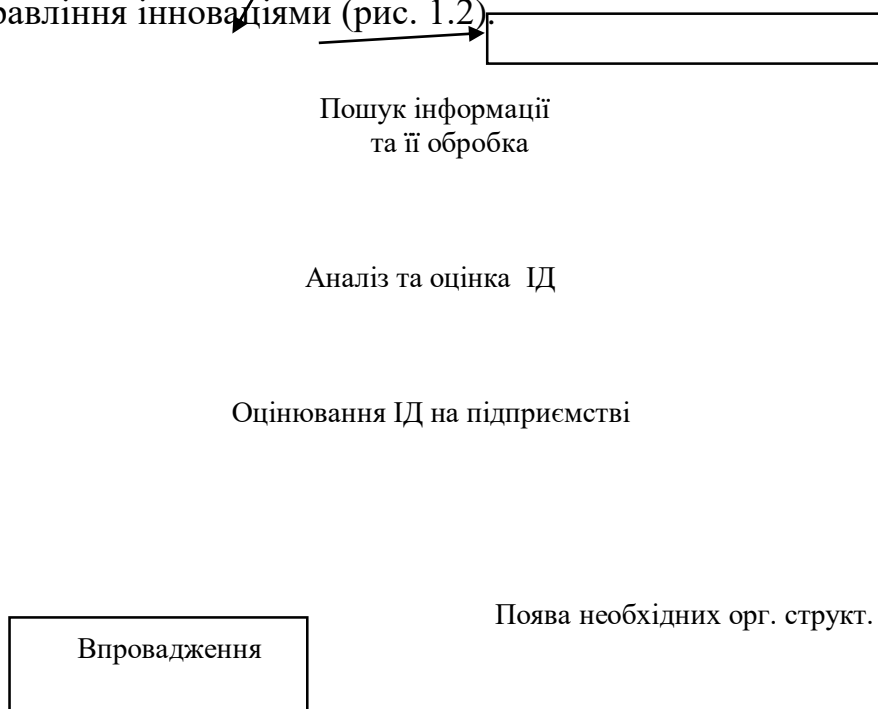
6. Правової обґрунтованості (інноваційна діяльність на підприємстві повинна відповідати діючим законам та регламентам, які регулюють впровадження інновацій та можуть мати обмежувальний характер, або ж, навпаки, дозвіл на застосування висунутих ідей).

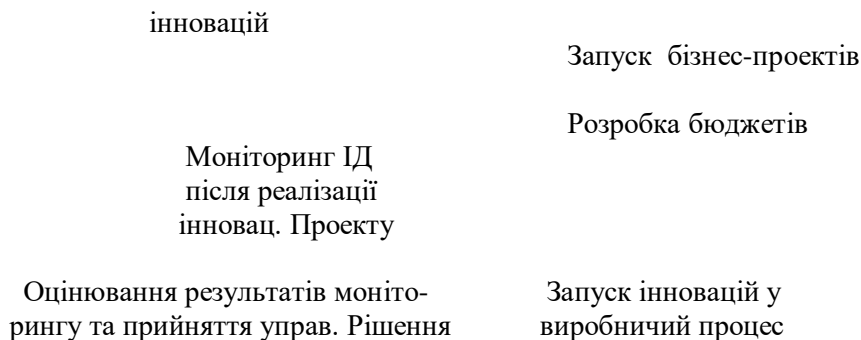
7. Наявного ризику (впровадження інновацій завжди є ризиковим процесом, адже неможливо точно спрогнозувати результати інноваційного рішення. Детальний аналіз не зможе показати всі варіанти розвитку подій. Тому підприємству необхідно тримати все під контролем та слідкувати за кожним етапом впровадження інновації. Таким чином ми можемо мінімізувати ризики та в разі їх виявлення, оперативно впровадити необхідні зміни).

8. Підвищення переваг серед конкурентів (підприємство, яке обирає стратегію інновацій, завжди буде конкурентним на обраному ринку).

9. Обачності (підприємству необхідно контролювати всі етапи впровадження інновацій задля того, щоб в разі їх неефективності, змінити стратегію).

Проаналізувавши наведені підсистеми та спираючись на завдання, що вказані вище, можемо запропонувати схему дій, яка дасть змогу раціонально використовувати і планувати інноваційну діяльність відповідно до складових системи управління інноваціями (рис. 1.2).





**Рис. 1.2** – Схема дій системи управління інноваціями підприємства

Запропонована схема дій допоможе краще зрозуміти алгоритм дій процесів, що здійснюються на підприємстві, стежити за виконанням поставлених завдань на кожному запропонованому етапі, здійснювати контроль за дотриманням регламентованих правил та вимог, а також прогнозувати ймовірні ризики щодо проявів збою в структурі процесу.

Підприємства, які мають на меті розвиток, мають звертати увагу на безперебійне функціонування такої системи управління на підприємстві, де сучасні методи оцінювання результатів такого функціонування можуть забезпечити отримання позитивних результатів та мінімізацію збитків і витрат по завершенню впровадження інновації [19]. Варто погодитись з даним твердженням, адже якісна система має прямий вплив на успішне впровадження інновацій в роботу підприємства.

Система управління інноваціями має складну розгалужену систему, що складається не з одного рівня. На кожному рівні такої системи здійснюється обмін інформацією та іншими даними, що стосуються переходу на новий рівень, де буде використовуватись раніше опрацьована інформація. Багаторівнева система вважається складною системою, тому варто залучити найкращих спеціалістів для роботи.

Використовуючи запропоновану систему управління, ми зможемо утворити новий алгоритм взаємозв'язку усіх елементів системи управління між собою. В результаті буде отримано ефект синергії, більш ефективну, продуктивну та раціональну процедуру послідовних дій для забезпечення

безперебійної роботи всіх систем та підрозділів між собою на даному підприємстві.

Узагальнюючи результати дослідження, можемо зробити висновок, що в подальшому буде доцільним знаходити нові необхідні інструменти та новітні системи контролю, оцінюючи всі можливості на ринку, а також утворювати методики щодо забезпечення оптимізації інноваційних рішень та проектів для удосконалення самої системи управління, спираючись на виявлені потреби та поставлені цілі підприємства.

### 1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю

Необхідність адаптації промислових підприємств до ринкових умов потребує від них застосування сучасних управлінських концепцій для вдосконалення інноваційної діяльності. З цією метою на підприємствах різних видів діяльності використовуються відповідні методики та методології, серед яких:

1. Методики розробки інноваційних стратегій та виконання інноваційних проектів (NPD, New product development) [20].

New product development - формування проекту виробництва інноваційної продукції. Дана методика складається з таких етапів:

- створення концептуальної стратегії просування нової продукції на ринок;
- науково-дослідні розробки;
- випробування експериментального зразка;
- ринкове дослідження;
- формування системи прийняття управлінських рішень щодо розташування виробництва, ціни продукту, виду пакування, маркетингу та реклами.

2. Класифікація інноваційних моделей Р. Росвелла (Roy Rothwell classification) – методологія стратегічного управління інноваційними проектами. Англійський економіст Р. Росвелл [21], проаналізувавши такі

існуючі інноваційні моделі, як модель «технологічного прориву» та лінійну модель «ринкового протягування», визначив ще три покоління інноваційного процесу, які стосуються різних етапів розвитку економік капіталістичних країн.

Вони отримали такі назви:

- спільна модель;
- інтегрована модель;
- модель стратегічних мереж й стратегічної інтеграції із стейкхолдерами.

3. Методологічні довідники «Сімейства Фраскаті» (Frascatifamily) міжнародної організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР):

- методологічний довідник Фраскаті містить методологічну інформацію, яка відноситься до НДДКР(R&D). Ця методика призначена для використання експертами країн-членів ОЕСР, які збирають та обробляють дані з національних проектів НДДКР. Довідник присвячений вимірюванню людських і фінансових ресурсів, які залучені в дослідницьку та експериментальну роботу;

- методологія Осло (OsloManual) [22], яка присвячена інноваційному процесу. Вона являє собою рекомендації, які містять концепції, визначення та методології, котрі дозволяють розробляти порівняльні показники інноваційного процесу країн-членів ОЕСР. Документ містить концептуальне поняття структури й характеристик інноваційного процесу, базові визначення інновацій та інноваційних аспектів, класифікації й методики вимірювання характеристик інноваційного процесу;

- методологія Канберра (CanberraManual), яка присвячена управлінню людськими ресурсами. Вона розроблена з метою надання допомоги у вимірюванні й аналізі інтернаціональних порівнювальних показників людських ресурсів, які здійснюють науково-технологічну діяльність. Документ містить визначення, які узгоджені з міжнародними стандартами окреслення типів людських ресурсів, а також допомогу у багатьох проблемах, які пов'язані з класифікацією ресурсів.

4. Ланцюговоподібна модель Стівена Кляйна (Stephen Kline's Chain-Linked Model). Модель нелінійного інноваційного процесу, яка втілює базу

знань у вигляді самостійного єдиного елемента. Вона містить, окрім таксономії знань, і онтологію предметної області, яка наповнюється даними стратегічного та виробничого рівнів моделі. Головною особливістю моделі є акцент на соціо-технічну природу виробництва і технологій, а також необхідність розгляду їх як складної системи. Дана модель передбачає певну множину можливих «маршрутів» інноваційного процесу з виникненням багатьох зворотних зв'язків.

5. Модель стадій і шлюзів Р. Купера (Stage & Gate model) – послідовна модель управління інноваційним процесом, яка складається із стадій та шлюзів прийняття рішень. Підхід, котрий можна використовувати для підвищення ефективності процесу розвитку продукту. Так, в даній моделі процес розробки нового продукту розбитий на певну послідовність етапів, кожний з яких складається із заздалегідь встановленої послідовності міжфункціональних та паралельних процесів. Вхід на черговий етап здійснюється шляхом «точки прийняття рішень» (ТПР - Gate).

6. Цикл Демінга (PDCA (Plan-Do-Check-Act)) [23] – універсальний цикл управління. PDCA – процес прийняття рішення, який циклічно повторюється та який використовується в управлінні процесами (рис. 1.3). Даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль та коригувальна дія, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного підвищення якості продукту, стандартизованого ISO.



*Рис. 1.3* – Цикл управління Демінга (PDCA)



Такий підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль та коригувальна дія, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного підвищення якості продукту, стандартизованого ISO.

Проведений аналіз і дослідження відповідних управлінських методик та методологій, на наш погляд, дає можливість стверджувати, що актуальним для об'єкта дослідження є методика універсального циклу управління Демінга (PDCA, тобто Plan-Do-Check-Act). Це процес прийняття управлінських рішень, який циклічно повторюється і використовується в управлінні процесами. Даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління, які, на наш погляд, доцільно представити так:

- планування (plan) – розробка цілей і процесів, які є необхідними для досягнення кінцевих результатів у відповідності із цілями підприємства, його інноваційною політикою та стратегією;

- впровадження (do) – впровадження інноваційних процесів, які є необхідними для досягнення цілей і створення відповідної структури організації;

- контроль (check) – постійний контроль та оцінка процесів та результативності інноваційної діяльності в порівнянні з визначеними цілями;

- дія (act) – розробка та реалізація дій з постійного покращення показників інноваційних процесів та результатів інноваційної діяльності, тобто регулювання.

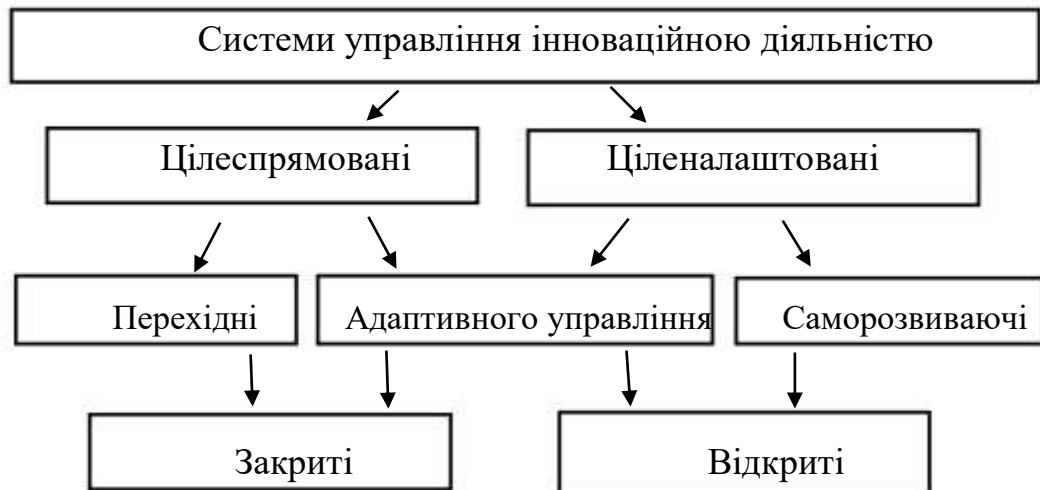
Сучасним засобом удосконалення інноваційної діяльності підприємства, на нашу думку, є концепція управління PDCA (Plan-Do-Check-Act), яка носить назву циклу Демінга.

Можемо виокремити такі типи систем управління інноваційною діяльністю, які, як і загальні системи управління класифікуються за такими ознаками (рис. 1.4) [13] : А – за характером досягнення мети; Б – за способом розвитку й проведення змін; В – за зв'язком потоків системи із зовнішнім середовищем.

Цілеспрямовані організаційно-технічні системи мають такі властивості, які забезпечуються конструктивними й програмними засобами досягнення цілей, поставлених підприємством. Вони можуть змінюватися залежно від ступеня реагування на обмеження середовища відповідно до запрограмованих наслідків.

Дамо визначення основним типам, наведених у класифікації систем.

Ціленалаштовані системи сприймають певні потреби суспільства й на основі альтернативних дій забезпечують умови їх задоволення, можуть швидко змінюватися в часі. Системи оперативно реагують на зміни в зовнішньому середовищі.



*Рис. 1.4* –Класифікація систем управління інноваційною діяльністю [13].

Перехідним системам властиві дискретні стрибкоподібні зміни та переведення їх з одного стану в інший з певною метою.

Системи адаптивного управління здійснюють зміни в поточному стані або переходять до іншого бажаного стану за допомогою зворотного зв'язку, пристосовуючись до потоку збурення із зовнішнього середовища. Вони мають самостабілізуючий характер і виживають у середовищах, в яких збурення перебуває у межах можливого діапазону їх регульовальних дій.

Системи, що саморозвиваються, мають властивість реорганізувати свої внутрішні обмеження, а не тільки пристосовуватися до потоку збурення. Саморозвиток виражається у створенні нових стійких станів системи, які більш

стійкі до збурення, ніж попередні. Такі системи еволюціонують у все більш складні та життєздатні системи, змінюючись від стану до стану, обумовлюючи свої цілі.

Закриті системи можуть мати зв'язок із зовнішнім середовищем, але вони замкнуті щодо свободи переміщення вироблених ними товарів і послуг. Умовним прикладом таких систем були підприємства в плановій економіці, у якій всі зовнішні зв'язки визначалися центральними органами планування. Стійкий рівноважний стан забезпечувався, як правило, за рахунок внутрішніх джерел. Розвиток систем був спрямований на підвищення внутрішньої раціональності функцій і структури.

Відкриті системи орієнтовані, в основному, на взаємодію із зовнішнім середовищем і мають властивість досягати стійкого стану в часі за допомогою безперервного потоку матеріальних ресурсів між системою й оточенням. Такі системи зберігають високу організованість і розвиваються у бік збільшення порядку та складності, що є однією з найбільш важливих особливостей процесів у ринковій економіці. У зв'язку з цим відкриті системи є найбільш адекватною моделлю функціонування й розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Формалізоване уявлення підприємством як системою, яке працює в умовах ринку, спирається на концепцію «відкритої системи» [25, с. 98]. Теорія систем дозволяє виділити низку важливих властивостей, які є характерними для відкритих систем і створюють можливість у методичному плані здійснювати їхню раціональну побудову. До цих властивостей відносять:

1. Розгляд системи як цілого. Цілісність системи розуміється як результат динамічної взаємодії складових її елементів, а сама система являє собою щось більше, ніж сума її окремих компонентів, внаслідок появи синергетичного ефекту. Тому поведіння системи не може бути прогнозованим на підставі спостереження за її ізольованими частинами.

2. Максимальне забезпечення системою виконання конкретних завдань, які виникають у реальному масштабі часу. Це одна з важливих умов системи, котра орієнтує управління на пошук практичних рішень конкретних проблем.

З розвитком концепції цілеспрямованих систем як системної категорії вводяться поняття: «проблема», «рішення», «ціль», «критерій», встановлюється номенклатура функцій, необхідних для вирішення проблем. Визначаючи «вирішення проблеми» як систему, теорія систем подає процес рішення проблем у формі розробки, проектування й використання системи. Включення системи в ієрархічну структуру. Ієрархія виникає, коли система, яка функціонує на одному рівні як ціле, є складовою системи більш високого рівня та діє в ній у вигляді підсистеми. Ієрархія є деякою абстракцією структури системи, призначеної для вивчення функціональних взаємодій її компонентів та їхнього впливу на систему в цілому.

Методологічна цінність даного системного поняття полягає в тому, що:

- зазначене поняття використовується як модель структури виробничої системи для дослідження взаємодії та зв'язків її компонентів й оцінки їхнього впливу на систему в цілому. Ієрархічна композиція забезпечує додаткову стабільність до зовнішнього збурення, дозволяє локалізувати внутрішні конфлікти та забезпечує узгодження локальних елементів із глобальними цілями системи;

- ієрархія є гнучкою, тому що додавання або зміна елементів на її рівнях не порушує загальних характеристик. В результаті підвищується ефективність модифікації системи й реалізується еволюційний підхід розвитку підприємства на основі невеликих кроків у потрібному напрямку без серйозних потрясінь;

- забезпечується можливість структурування та вирішення складних проблем, що виникають перед підприємствами;

- у зв'язку з ієрархічністю будови систем виникає проблема пошуку механізмів взаємодії різних рівнів системного об'єкта. Конкретною формою реалізації вказаних взаємодій є управління. Тому проблема управління виникає практично в будь-якому системному дослідженні.

4. Цільова орієнтація відкритої системи припускає її рух у напрямку досягнення поставлених цілей і призначення, а сама мета виступає як конкретний або бажаний результат. Будь-яка організація не виживає в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітких орієнтирів у своїй

діяльності, зокрема інноваційній. Методологічне значення цієї властивості полягає в тому, що:

- вона є основою побудови організаційних відносин системи мотивації, використовується для виявлення необхідних функцій управління і розробки структури організації;
- постановка цілей є засобом зменшення невизначеності в стані виробничої системи в процесі управління поточною діяльністю або при виборі напрямку її стратегічного розвитку;
- вона є системним елементом впорядкування пріоритетів критеріїв, стратегій при виборі можливих альтернатив у процесі розв'язання складних проблем.

5. Механістичність системи полягає у постійному відокремленні й зменшенні взаємозв'язків між елементами відкритої системи у часі. Але це може призвести до втрати керованості. Для нейтралізації даного негативного впливу потрібно:

- періодично модифікувати структуру підприємства, що забезпечує більшу погодженість і гнучкість її елементів;
- удосконалювати систему управління в напрямку підвищення впливу на окремі компоненти;
- розробляти єдину стратегію розвитку підприємства, яка поєднує й спрямовує зусилля всіх підрозділів у напрямку поставлених цілей.

6. Централізація системи припускає, що згодом одна із частин відкритої системи стає все більш домінують. Зміни в одній її частині викликають зміни в інших частинах, однак зворотний вплив відсутній. Домінування характерно як для окремих виробничих підрозділів, так і для функціональних служб (НДДКР, маркетингу, управління тощо).

7. Зростання. Ця властивість відображає тенденцію відкритих систем до розширення в процесі функціонування. Стосовно виробничих систем тенденція зростання реалізується за двома напрямками:

- збільшення виходу, тобто кількісний ріст таких цільових показників, як обсяги реалізації й прибутку, вартість капіталу тощо;

- зростання кількості підрозділів і служб внаслідок диференціації й спеціалізації, збільшення чисельності працюючих, збільшення виробничої потужності й технічної бази.

Властивості відкритих систем дозволяють виділити основні з них, які дають найбільш правильне, реалістичне уявлення про специфіку функціонування підприємств у конкурентному середовищі та проблеми їхнього розвитку. Систематизація й оцінка впливу цих властивостей на процес виникнення й формування систем та розв'язання конкретних системних проблем дозволяють виділити комплекс властивостей і характер їхніх змін, що належать безпосередньо до інноваційної діяльності.

Розглянемо наступні принципи, або ж так звані закони, функціонування системи. Наявність у будь-якої системи властивостей, не властивих її елементам та підсистемам отримало назву принципу емерджентності. Вчений Іванов Є.М. стверджував, що: “Емерджентність визначається властивостями, які не притаманні її елементам. Емерджентність характеризує неадитивні властивостей системи, нелінійність зв'язку між властивостями системи і властивостями складових її елементів”. Варто погодитись з цим висловом та додамо, що емерджентність припускає наявність таких властивостей, які притаманні системі в цілому, але не властиві жодному з її елементів окремо. Додавання елементів в систему не тільки вводить нові зв'язки, але і змінює характеристики багатьох або всіх колишніх взаємозв'язків, призводить до виключення деяких з них або появи нових.

Наступним принципом є закон динамічності. Принцип динамічності полягає в тому, що система повинна безперервно вдосконалюватись та розвиватись відповідно до вимог технічного прогресу. Принцип динамічності забезпечується при створенні системи при наявності відкритої структури та постійного поновлення її підсистем і елементів. Цей принцип також означає, що модель бути мінливою та рухливою, коли на неї впливають внутрішні фактори.

Не менш важливим аспектом є здатність до сприймання керуючих команд. Обрана система повинна регулюватись та підпорядковуватись наказу

управлінця та за необхідності швидко та безповоротно виконувати нові розпорядження.

Принцип самоорганізації системи управління може вивести підприємство на новий рівень функціонування та розвитку. Необхідно відмітити, що процес самоорганізації це перехід системи з одного стану в інший. Самоорганізації це тою чи іншою мірою безперервне налаштування підприємства, чередування його еволюційних та революційних процесів, поява нового вдосконаленого порядку.

Отже, забезпечення єдності принципів управління промисловим підприємством і управління інноваційною діяльністю на ньому зумовлює єдність їх загальних системних властивостей. Внаслідок цього зміст управління інноваційною діяльністю повинен базуватись на тих самих властивостях системи, що й управління промисловим виробництвом.

#### Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні поняття та визначення управління інноваційною діяльністю на підприємстві, описано різні підходи до формулювання поняття “інноваційна діяльність” відповідно до етапів теорії інноваційного розвитку та їх представників. Сформульовано класифікацію інновацій за різними ознаками, а саме: за типом ринкової новизни, за місцем у виробничому процесі, відповідно до ступеня змін тощо. Опрацьовано основні аспекти правового захисту результатів інноваційної діяльності. Визначено форми та місця застосування інноваційних рішень, які є актуальними на сьогодні.

Було охарактеризовано інноваційний процес, а саме розглянуто його три основні форми: простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес, простий міжорганізаційний і розширений. Розглянуто систему управління інноваційною діяльністю та виокремлено основні підсистеми. Схематично побудовано структури системи управління інноваціями на підприємстві. Сформульовано основні принципи управління інноваціями на підприємстві, до

них входять такі принципи: системності, наукового підґрунтя, альтернативності рішень щодо управління, фокусування на інноваційних розвиток, об'єктивності, правової обґрунтованості, наявного ризику, підвищення переваг серед конкурентів та обачності.

Визначено науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю. Розглянуто основні методики та методології щодо оцінювання та виокремлено обрану – цикл управління Демінга. Саме за його методикою буде виконано оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю для ПрАТ “Володарка”.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ “ВОЛОДАРКА”

### 2.1 Дослідження стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Приватне акціонерне товариство «Володарка» займає лідируючі позиції на українському ринку з виробництва та реалізації чоловічого одягу. Результати своєї діяльності воно поширює не тільки на вітчизняний ринок, а й співпрацює з закордонними замовниками. На сьогодні підприємство випускає елегантні, якісні та практичні вироби для чоловіків. Продукція характеризується високою якістю за прийнятною ціною.

Особливу увагу ПрАТ “Володарка” приділяє кваліфікації працівників та забезпеченні високотехнологічним обладнанням. На підприємстві функціонують: система конструювання Assyst, американський розкрійний комплекс Gerber, Vulmer. Вони значно покращують роботу з виробництва одягу, тим самим підвищуючи якість та знижуючи вартість виробу. Висока якість та низька ціна високо цінуються на ринку.

У швейних цехах знаходиться високотехнологічне обладнання найкращих світових виробників, а саме: Juki, Brazer, Pfaff, Durkopp Adler. Також на підприємстві функціонують апарати теплової обробки Brisay, Test, Indupress. Всі вироби проходять високо-технологічну обробку на сучасному обладнанні і ретельну перевірку ВТК.

За останні кілька років підприємство значно покращило свою роботу. А саме збільшило виробництво майже вдвічі, а продуктивність праці – втричі. На сьогодні кількість працівників на ПрАТ “Володарка” досягає 1000 осіб, що за рік випускають майже 800 тис одиниць продукції.

Для подальшого прогнозування діяльності підприємства варто провести оцінку основних фінансових показників, показати їхню тенденцію до змін. Для аналізу оберемо фінансову звітність ПрАТ “Володарка” з 2016 р. по 2018 р. Отримані результати відобразимо в Додатку В, після чого виконаємо детальну оцінку кожного з показників.

Керуючись даними табл. В.1 можна зробити наступні висновки щодо аналізу економічних показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ “Володарка”.

У 2016 р. чистий дохід від реалізації склав 132150 тис грн. Надалі спостерігається стабільний приріст, у другий рік на 18,02% і на третій досліджуваній рік на 8,81%, що є позитивним.

Чистий прибуток має негативну тенденцію. В 2017 р. у порівнянні з 2016 р. чистий прибуток зменшився на 9,017% за рахунок фінансових витрат понесених підприємством. У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. цей показник становив -66,05%, що є значною втратою для підприємства.

Також спостерігається зменшення кредиторської заборгованості на 11,39%, тобто зменшення наших зобов'язань, зменшилися поточні зобов'язання на 11,8%, що є позитивною зміною оскільки ми погасили частину зобов'язань, що призвело до зменшення частки залученого капіталу на 17,795%, що також є великим плюсом для підприємства.

Також відбулися значні зміни і у власному капіталі в 2017 р. порівняно з 2016 р. він збільшився на 17,78%. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. Після цього сума власного капіталу продовжує збільшуватись на 7,15%. Це свідчить, що підприємство проводить успішну політику в управлінні та на кінець року сума власного капіталу становила 2255,2 тис грн.

На основі даних з табл. В.1, можемо стверджувати про те, що валюта балансу збільшилася в 2017 р. порівняно з 2016 р. на 2321 тис грн, або 5,73%, дане збільшення є непоганим, так як його не гальмують такі фактори, як: зменшення оборотних активів та зменшення власного капіталу підприємства. Ці два фактори мають тенденцію до росту, що є позитивним. У 2018 р. порівняно з 2017 р. валюта балансу збільшилась на 1517,7 тис грн, що у відносному вираженні складає 3,55% відповідно.

В 2016 р. сума валового прибутку досягла 31630 тис грн. Позитивне значення даного показника говорить про те, що на підприємстві здійснюється

ефективний контроль за собівартістю продукції, що є позитивним. Негативний показник свідчить про домінуюче значення собівартості над доходами від реалізації та збуту продукції на підприємстві. В 2017 р. сума валового прибутку склала 37962 тис грн, а в останньому – 36011,5 тис грн.

В 2018 р. порівняно з 2017 р. сума фінансового результату від операційної діяльності становила -1 тис грн. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу. В 2017 р. порівняно з 2016 р. цей показник становив -1391 тис грн, що несе негативне значення.

В 2017 р. сума фінансового результату до оподаткування становила -646 тис грн. Це значає, що підприємству необхідно знайти нові шляхи зниження витрат і збільшення доходів на підприємстві. В 2018 р. сума збитку до оподаткування склала -9,39 тис грн., результат кращий за попередній рік. Якщо значення позитивне, то ймовірно, що діяльність підприємства є ефективною.

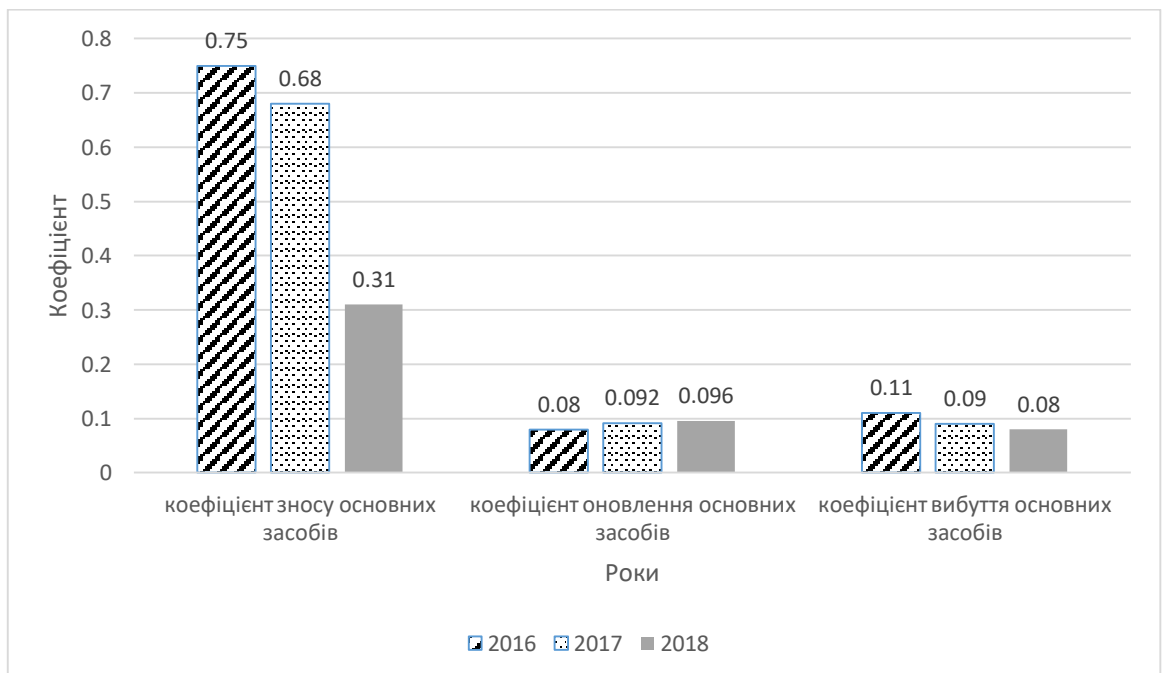
Дані таблиці також свідчать про те, що на кінець аналізованого періоду відбулося значне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 28 чоловіка : зі 840 (2017 р.) до 812 чоловік (2018 р.). У 2017 р. порівняно з 2016 р. середньооблікова кількість працівників зменшилась на 23 особи. Це означає, що ситуація на підприємстві погіршилася. Для виживання підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно вміти реально оцінити фінансовий стан як свого підприємства, так й існуючих потенційних конкурентів.

Стан фінансових ресурсів та фінансової діяльності ПрАТ “Володарка” будемо досліджувати за такою системою показників:

1. Оцінка майнового стану;
2. Оцінка ліквідності (платоспроможності);
3. Оцінка фінансової стійкості і стабільності;
4. Оцінка рентабельності підприємства;
5. Оцінка показників ділової активності.

Отримані результати наведено в Додатку Б.

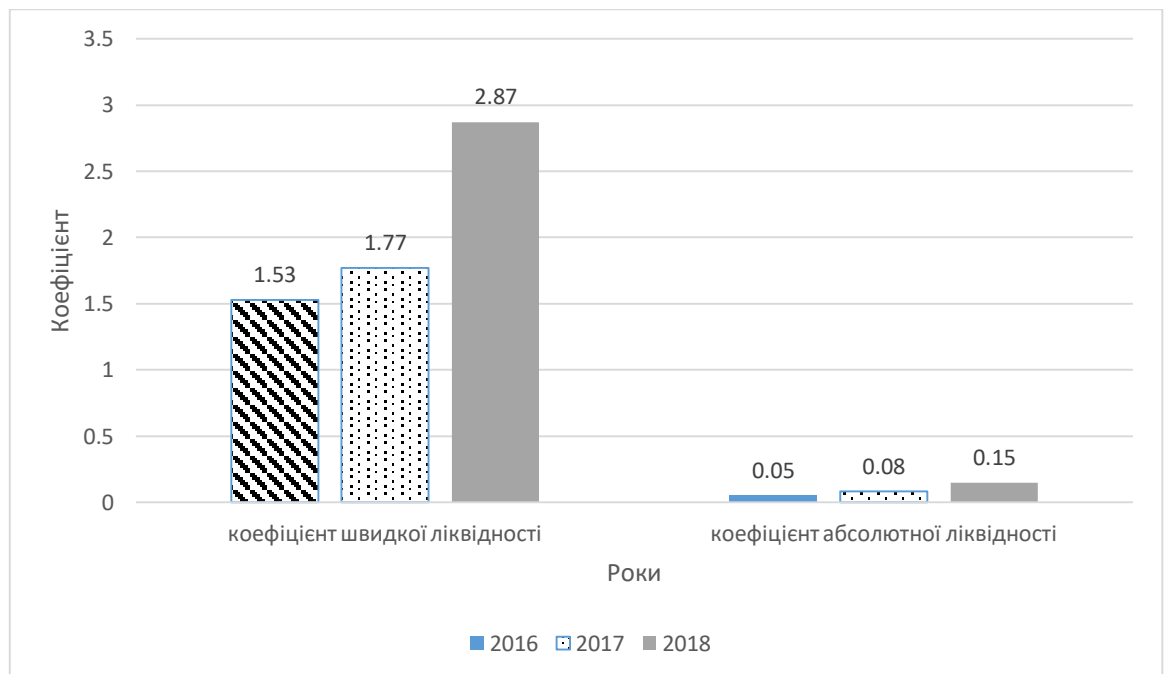
Спираючись на дані таблиці Додатку Б, зробимо наступні висновки. Аналізуючи показники майнового стану, можемо стверджувати, що ситуація на підприємстві не є однозначною. Коефіцієнт зносу основних засобів перевищує нормативне значення 0,5. У 2016 р. цей показник становить 0,75, у 2017 р. сягає 0,68, а у 2018 р. має значення 0,31, що уже відповідає рекомендованому значенню (рис. 2.1). Динаміка цього показника є позитивною, тому на підприємстві оновлення основних засобів є достатнім. Коефіцієнт вибуття має бути менший за попередній. На обраному підприємстві, що за перший, що за другий рік дана умова виконується. Це свідчить про те, що в дію вводиться більше обладнання, ніж виводиться. Коефіцієнт оновлення у 2016 р. мав значення 0,08, у 2017 р. становив 0,092, а у 2018 р. – збільшився до 0,096, це позитивна динаміка, тому можемо стверджувати, що на підприємстві здійснюється оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття основних засобів характеризує частку введених в дію основних засобів за певний період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду. У 2016 р. цей показник становив 0,11, у 2017 р. зменшився на 0,02, і у наступному 2018 р. має спадаючу тенденцію та становив 0,08.



**Рис. 2.1** – Динаміка показників майнового стану ПрАТ “Володарка”

Щодо показників ліквідності, то вони відповідають нормативному значенню. У 2017 р. він виріс на 0,24, у 2018 р. також покращився на 1,1, що є позитивною динамікою, тому підприємство має більше платіжних можливостей для погашення поточних зобов'язань. Разом з цим підвищився показник швидкої ліквідності на 62,15%. Підприємство може погасити поточні зобов'язання використовуючи поточні фінансові надходження та в 2018 р. його коефіцієнт ліквідності складає 2,87. Нормативному значенню відповідає також коефіцієнт абсолютної ліквідності, у 2017 р. він виріс на 60%, а у 2018 р. збільшився на 87,5%. Це свідчить про те, що підприємство готове негайно погасити існуючі поточні зобов'язання.

Щодо чистого оборотного капіталу, то необхідно відмітити, що в 2017 р. показник виріс на 44,01%, а у 2018 р. ще на 55,9%. Це означає, що підприємство підвищило свою спроможність до сплати поточних зобов'язань. Також підприємству не може розширювати свою подальшу діяльність, адже показник знаходиться у допустимих межах (рис. 2.2).



**Рис. 2.2** – Динаміка показників ліквідності ПрАТ “Володарка”

Розглянемо показники фінансової стійкості (рис. 2.3). Перший показник – коефіцієнт фінансової автономії, його рекомендоване значення не більше ніж 0,5, в порівнянні з минулим 2017 р. в 2018 р. коефіцієнт зменшився на 41,94% і

становить 0,18. Ми спостерігаємо значне збільшення залежності підприємства від зовнішніх факторів, що є негативним, але при цьому показник відповідає оптимальному значенню.

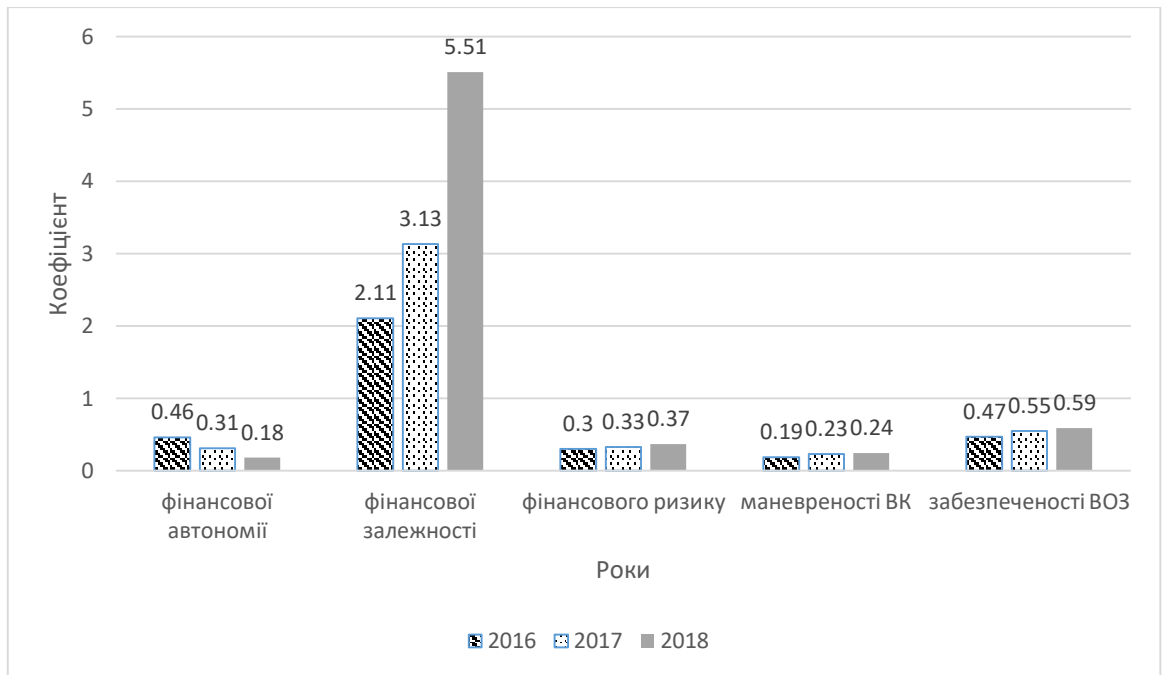
Оберненим коефіцієнтом до коефіцієнту автономії є показник фінансової залежності. Він має рекомендоване значення менше 2. У нашому випадку показник має динаміку росту, це означає, що відбувається збільшення частки запозичених коштів і також показує не досить гарний фінансовий стан.

Загальну оцінку фінансової стійкості визначає коефіцієнт фінансового ризику. Ріст даного показника показує збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Оптимальне значення - 0,5. Критичне значення - 1.

Наступним показником для оцінки стане коефіцієнт маневреності капіталу. Для підприємства показник в порівнянні з 2017 р. в 2018 р. збільшився на 0,01%, і становить 0,24, зміна є позитивною, але не значною. Зрівнюючи 2016 р. та 2017 р., то відбувалась також позитивна зміна, показник збільшився на 0,04. Необхідно збільшити цей показник, адже оптимальне значення дорівнює 0,5. Тому, можемо стверджувати, що підприємство має достатній ступінь мобільності власних коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами – оптимальне значення більше 0,1. Для даного підприємства відбулося збільшення показника спочатку на 17,02%, і згодом ще на 7,27%, що свідчить про збільшення власних оборотних засобів.

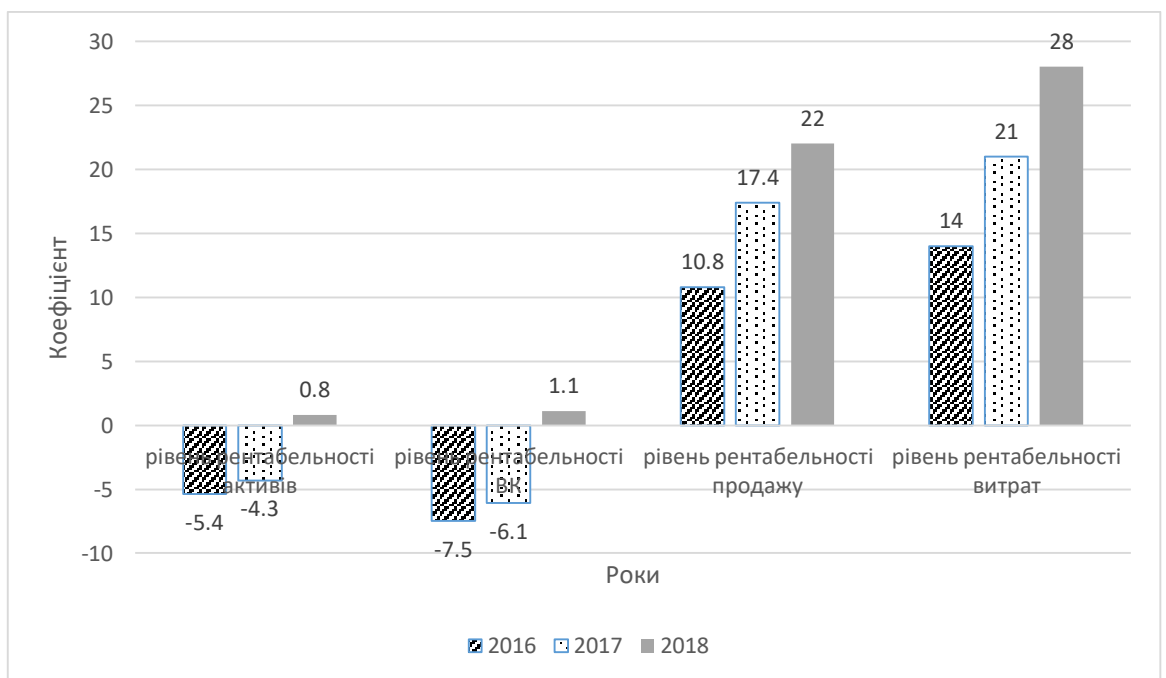
Розглянемо отримані показники рентабельності (рис. 2.4). Коефіцієнт рентабельності активів в 2018 р. склав 0,8 копійок прибутку на 1 гривню, що на 5,1 копійки більше ніж в 2017 р. Рівень рентабельності власного капіталу збільшилась на 118,6 %, і в 2018 р. становить – 1,1. Це означає, що підприємство ефективно використовує вкладені кошти. Збільшення такого показника має стати на меті підприємства. Це дозволить ефективно функціонувати та займати лідируючі позиції на ринку.



**Рис. 2.3** – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ “Володарка”

Коефіцієнт рентабельності продажу в 2018 р. збільшився на 4,6 копійки і становить 22 копійки прибутку на кожну гривню від продажу продукції. Рентабельність витрат в 2018 р. збільшилась на 33,33 %, і це означає, що на 1 грн. витрат підприємство отримує 28 копійку прибутку.

Проаналізувавши розраховані показники рентабельності, можемо зробити висновок, підприємство ефективно використовує вкладені кошти.



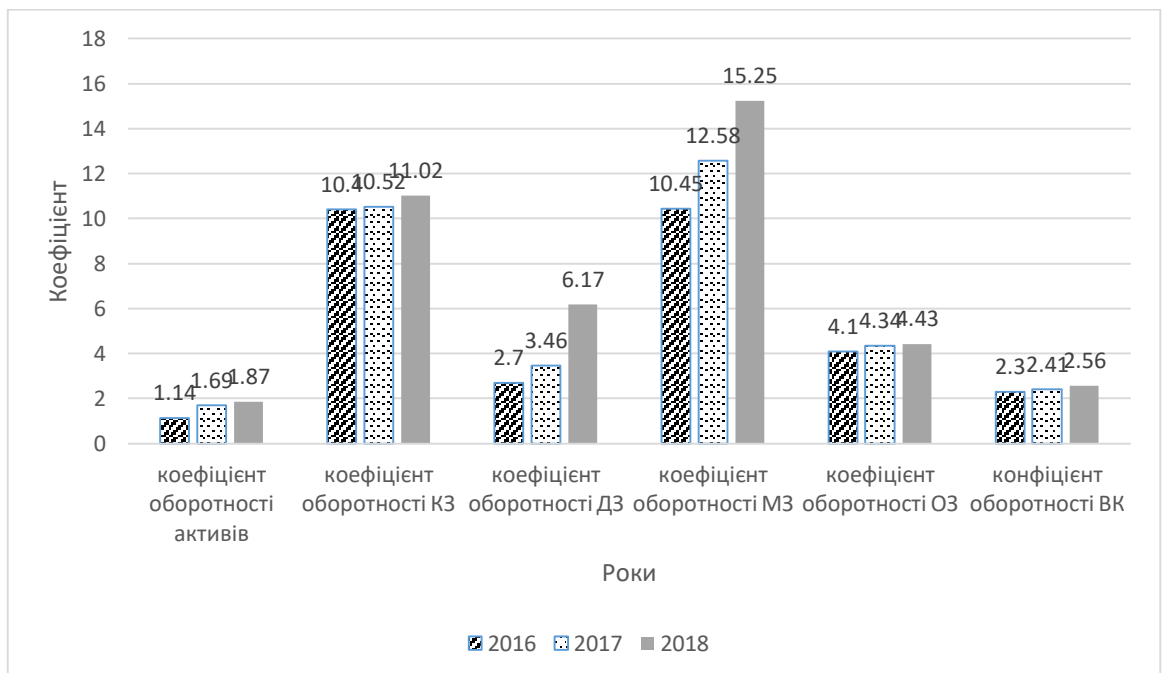
**Рис. 2.4** – Динаміка показників рентабельності ПрАТ “Володарка”

Наступними, не менш важливими для підприємства, є показники ділової активності. Проаналізувавши їх, можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності активів відповідає рекомендованому значенню, а також він має зростаючу тенденцію. У 2017 р. показник підвищився на 0,55, а у 2018 р. ще зріс на 0,18 та в результаті становив 1,87.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має позитивну динаміку, що є добре для підприємства. Порівнюючи 2016 р. та 2017 р., маємо тенденцію до збільшення – 1,15%. У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. він збільшився ще на 4,75%. Це означає, що підприємство матиме змогу швидше повертати кошти, що є позитивним.

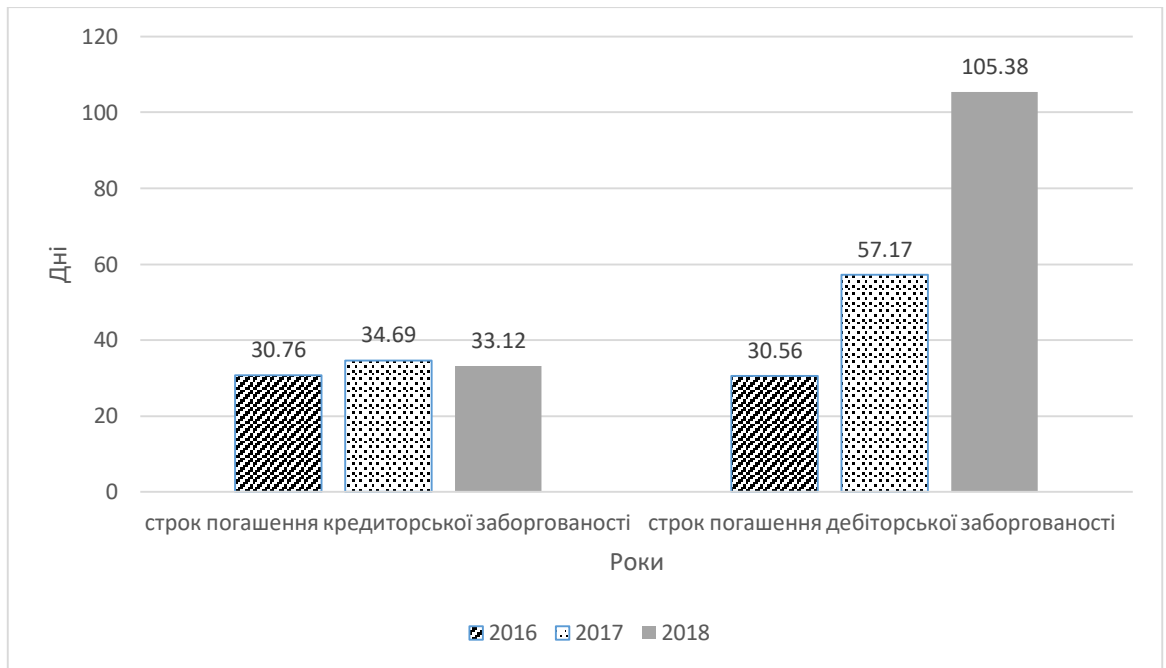
Позитивні зміни також відбулися з коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості. Збільшення на 2,71 посприяло збільшенню обороту дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів збільшився в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 21,22 %, а також до цього в 2017 р. виріс на 28,15. Це означає, що матеріальні запаси стали обертатися швидше. Таке явище відбулося саме через зменшення матеріальних запасів.



**Рис. 2.5** – Динаміка показників ділової активності ПрАТ “Володарка”





**Рис. 2.6** – Динаміка строку погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей ПрАТ “Володарка”

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) у 2017 р. становив 4,34 грн основних засобів на 1 грн чистого доходу, а у 2018 р. – 4,43 грн. Показник, на щастя, збільшився, адже паралельно збільшилась ефективність використання власного капіталу.

Проаналізувавши показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, ми можемо зробити висновок, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість, про це вказує надлишок власних оборотних активів для формування запасів і витрат. У 2017 р. та 2018 р. ПрАТ “Володарка” виявилось прибутковим підприємством. Але все ж необхідно поліпшити рентабельність підприємства, яка у звітному періоді зросла, але все ж на невисокому рівні. Розглянуте підприємство є ліквідним та має достатній майновий стан, але все ж потрібно збільшити кількість коштів на розрахунковому рахунку. Також підприємство повинно звернути увагу на покращення ділової активності. Здійснивши ряд заходів по показниках ділової активності, ПрАТ “Володарка” уже в наступному році зможе стати більш прибутковим та займати кращі конкуруючі позиції.

## 2.2 Аналіз спроможності підприємства до впровадження інноваційних технологій

На сьогодні ринок характеризується складними конкурентними умовами та запеклою боротьбою за споживача з метою отримання якнайбільшого прибутку. При цьому ускладнення виникають ще через економічну кризу в Україні, яка посилюється багатьма факторами перехідної економіки. До них можна віднести недосконалу систему управління організацією підприємства, конкуренцію з боку іноземних підприємств, які характеризуються більш якіснішою продукцією.

Щоб успішно функціонувати в таких умовах, менеджерам необхідно проваджувати новітні технології і технічні нововведення, які піднесуть підприємство на новий рівень, розширять коло споживачів та виведуть підприємство на нові ринки.

Підприємство ПрАТ «Володарка» в цьому плані досягає успіхів. Вже декілька років поспіль ПрАТ «Володарка» працює у тісному партнерстві з одним із найбільших європейських виробників чоловічого одягу – німецькою фірмою «HUGOBOSS». Умовами співпраці є такі: німецьке обладнання, технологія та сировина, а робоча сила вінницького підприємства.

Крім того враховуючи позитивний досвід співпраці з всесвітньовідомою фірмою у підприємства з'явилися нові замовники з Австрії, Італії та Франції.

Для того, щоб оцінити спроможність підприємства здійснювати інвестиційну діяльність, розглянемо основні зовнішні фактори, що впливають на таку діяльність. До цих факторів віднесемо:

- структура галузі;
- характеристика конкурентного середовища;
- проблеми, що виникають на шляху впровадження інновацій.

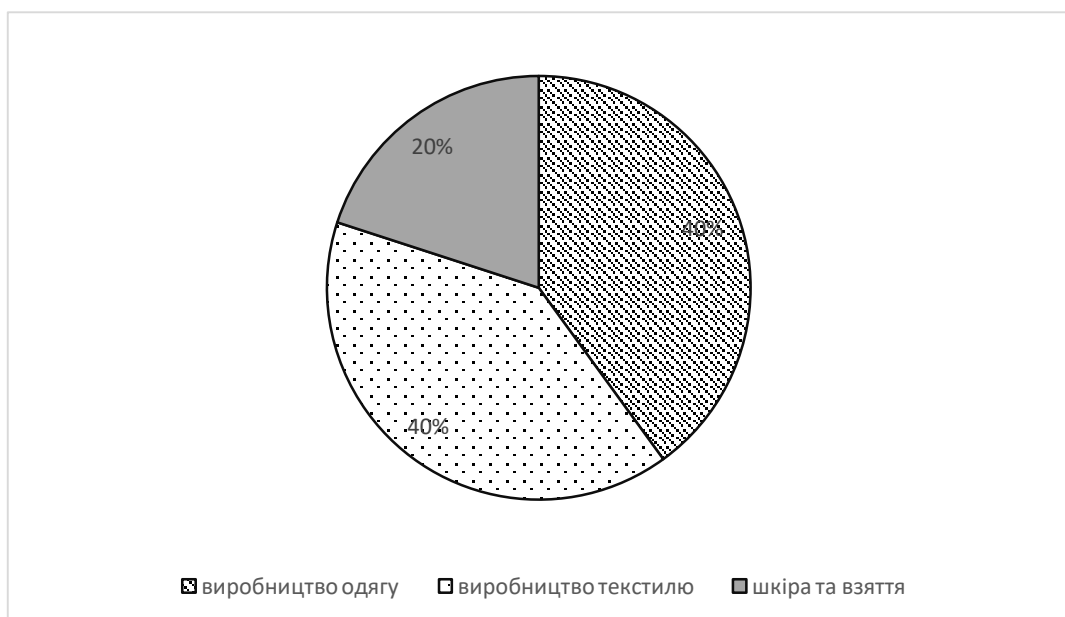
Виконавши аналіз запропонованих факторів, ми визначимо загальний стан швейної промисловості, виокремимо елементи, які позитивно чи негативно впливають на діяльність підприємства та розробимо оцінку їх впливу.

Вітчизняні та міжнародні експерти однієї думки про стан швейної промисловості в Україні, вони стверджують, що Україна має величезний потенціал в цій галузі. В нашій країні налічується 2,3 тис підприємств легкої промисловості, де працюють майже до сотні тисяч працівників.

З роками легка промисловість України не тільки не стоїть на місці, а й нарощує свої обсяги, адже її показники зростають ось уже кілька років поспіль. На сьогодні досить швидкими темпами розвиваються такі галузі: швейна, трикотажна, шкіряно-взуттєва, хутряна та інші сфери. У 2016 році саме виробництво одягу становило значну частку, а саме 40% від загальної кількості реалізованої продукції, виробництво текстилю – 37%, виробництво шкіри та взуття – більше 20% (рис. 2.7).

Але не вся територія України славиться досягненнями в легкій промисловості. Виділимо п'ятірку областей з найбільшою часткою виробництва товарів легкої промисловості у вигляді спадаючого рейтингу:

1. Львівська область (14,4%).
2. Житомирська область (8,7%).
3. Харківська область (8,5%).
4. Дніпропетровська область (7%).
5. Київська область (6,9%).



**Рис. 2.7** – Частка ринку легкої промисловості України

Для зручності сприйняття відобразимо даний рейтинг на рис. 2.8 [26]. Аналізуючи наведений рисунок, можемо стверджувати, що виробництво товарів легкої промисловості не зосереджене регіонально, воно поширене по всій території України. Примітною особливістю є те, що чотири з п'яти областей мають обласний центр місто мільйонник, винятком є Житомирська область.

Український одяг вирізняється якісним пошиттям за досить демократичними цінами. Саме тому Україна завойовує все більшу частку ринку не тільки на власній території, а й за кордоном. На сьогодні українська продукція легкої промисловості експортується в понад 150 країн, що є вражаючим показником як для країни з суттєвими економічними і політичними проблемами.

Як не дивно, але більшість продукції поставляється в країни Євросоюзу, де головним критерієм є висока якість. За даними Мінекономрозвитку зростання експорту на 2017 р. становило 43%, капітальні інвестиції збільшились на 24%, а загальний обсяг виробництва має зростаючу тенденцію та станом на 2017 р. обсяг реалізованих товарів склав 23 мільярди гривень.



**Рис. 2.8** – Области України з найбільшою часткою виробництва товарів легкої промисловості [26]

Не дивлячись на те, що дана галузь має такі відмінні результати, все ж є ряд проблем, які необхідно вирішити. До них слід віднести:

- не рівні умови конкуренції на внутрішньому ринку;
- недовершеність податкового законодавства;
- недосконалий механізм контролю за безпекою продукції.

Окремо на підприємства виникають також наступні проблеми:

- низька продуктивність праці;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- незабезпеченість потрібною сировиною.

Для того, щоб подолати вищенаведені перешкоди уряду необхідно докласти певних зусиль для забезпечення розвитку промисловості. А саме:

- забезпечити зростання середньої зарплати працівників;
- встановлення квот для імпорту обладнання;
- удосконалення законодавства тощо.

Уряд України повинен бути зацікавленим, щоб підприємства легкої промисловості були глибоко модернізованими, мали високотехнологічне обладнання та використовували інновації, які будуть поштовхом для розвитку кадрів. У легкої промисловості є всі шанси стати передовою сферою економіки нашої країни та за її межами.

На сьогодні конкурентні умови серед швейних підприємств України є досить жорсткими, адже спостерігається тип конкуренції – монополістичний. Монополістична конкуренція характеризується відносно великою кількістю невеликих виробників, що пропонують ринку досить схожу продукцію, але при цьому вона не є ідентичною. Тобто, ступіть диференціації є досить високим. Споживачі обирають ту чи іншу торговельну марку керуючись якісними характеристиками продукції, при цьому ціна відходить на другий план. Загалом монополістична конкуренція сприяє розвитку швейної промисловості, мотивує

виробників вдосконалювати сегмент товарів та розширювати асортимент. Варто зазначити, що у монополістичній конкуренції визначальним є диференціація товару, тобто створення бренду. Хорошим прикладом є виробник чоловічих костюмів преміум класу – “Вороніна”, досить відомий бренд.

Зазначимо, що на вітчизняному ринку частка продажу у грошовому вимірі вітчизняних виробників неухильно скорочується. У 2015 р. ця частка становилась 15,7%, а у 2017 р. – лише 7,7%. Існує думка вчених економістів, що уже через 4 роки на вітчизняному ринку зовсім не залишиться українських виробників [27]. Величезною перешкодою для поширення вітчизняної продукції є конкуренція з боку китайських виробників, вони характеризуються низькою якістю, але за доступною ціною, що є ключовим в продажі одягу на території України.

В Україні швейна промисловість характеризується децентралізацією. Це означає, що кожен виробник керується власними інтересами та діє самостійно, конкуруючи з іншими. Модні тенденції є трохи відстаючими, виробники випускають новинки із запізненням в 1-2 роки. Все ж українські виробники намагаються слідкувати за модними тенденціями, але швидко реагувати на них вдається тільки одиницям через недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Виробництво вітчизняного одягу в більшості спрямоване на експорт, адже наші виробники співпрацюють з всесвітньовідомими брендами, такі як: Zara, Benneton, Hugo Boss, Roxu, New Look, Top Shop тощо. Це є чудовим досвідом із зовнішньоекономічної діяльності для України. В результаті ми отримуємо робочі місця для кваліфікованих кадрів, а іноземні замовники – дешеву робочу силу. Варто відмітити, що вищезгадані замовники не афішують співпрацю з Україною.

Україна славиться своїми висококваліфікованими кадрами, їхні фундаментальні та технологічні знання – цінний ресурс для розвитку легкої промисловості та впровадження інноваційних технологій. Натомість вітчизняна легка промисловість характеризується сталим розвитком, на це є ряд причин.

Основною із них є наявність високого комерційного ризику щодо інвестування інноваційної сфери. Більше детальну проблематику подамо у табл. 2.3 [28, с. 27]. Виявлення причин та усунення недоліків посприє розвитку легкої промисловості.

Таблиця 2.3

### Системні проблеми в розвитку легкої промисловості [28, с. 27]

Проблеми	Причини	Наслідки
Технічна та технологічна відсталість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моральний та фізичний знос ОВФ;</li> <li>- низький коефіцієнт оновлення ОВФ (3-5%);</li> <li>- відсутність сучасних ланцюгів технологічної переробки сировини;</li> <li>- низький рівень завантаження виробничих потужностей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень продуктивності устаткування;</li> <li>- висока матеріалоемність, енергоемність та трудомісткість виробництва;</li> <li>- висока собівартість продукції;</li> <li>- суттєва відсталість від вимог світового ринку;</li> </ul>
Низький рівень інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень ризиків в реалізації інновацій;</li> <li>- зниження бюджетного фінансування наукових розробок;</li> <li>- відсутність стимулювання інноваційних процесів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- деградація наукоємних виробництв;</li> <li>- майже повна відсутність інноваційної продукції;</li> <li>- висока залежність від давальницької сировини;</li> </ul>
Високий рівень тіньової економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність правового захисту вітчизняного ринку;</li> <li>- низька якість продукції;</li> <li>- невідповідність асортименту продукції попиту на вітчизняному та світовому ринках;</li> <li>- відсутність власної сировинної бази та дієвого маркетингу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання обсягів імпортованих товарів;</li> <li>- зниження конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників;</li> <li>- посилення залежності держави від іноземних країн;</li> </ul>
Відсутність цивілізованого ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабкий розвиток ринкової інфраструктури;</li> <li>- відсутність стабільних зв'язків з країнами ближнього та дальнього зарубіжжя;</li> <li>- недостатній законодавчий захист внутрішнього ринку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загострення конкуренції на внутрішньому ринку;</li> <li>- втрата позицій вітчизняного виробника на світових ринках;</li> </ul>
Соціальна та кадрова проблема	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень заробітної плати;</li> <li>- відсутність мотивації кадрових працівників;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суттєвий відтік робочих кадрів;</li> <li>- низькі темпи продуктивності праці;</li> <li>- дефіцит висококваліфікованих кадрів.</li> </ul>

Щодо саме вінницької області, то нашій регіон є багатогалузевим промисловим комплексом. Налічується понад 300 промислових підприємств, обсяги виробництва яких розподілені наступним чином:

- харчова (65,8%);
- електроенергетика (10,6%);
- машинобудування (7,2%);
- легка (5,2%) та інші.

В регіоні налічується 23 підприємства легкої промисловості. Серед них лише декілька прибуткових: ЗАТ "Поділля", ПрАТ "Володарка", ТОВ "Жмеринська хутова фабрика", Відкрите акціонерне товариство "Тульчинська взуттєва фабрика". Інші функціонують без збитків, що також вважається успіхом.

Варто детальніше розглянути спеціалізацію та технологію підприємств легкої промисловості. Приватне акціонерне товариство "Володарка" є одним з лідером у виробництві та продажі класичного чоловічого одягу по всій Україні.

Майже вся виготовлена продукція йде на експорт, а це майже 96,6%. Підприємство завжди працює над впровадженням інновацій у своє виробництво, збільшуючи тим самим обсяги виробництва не тільки на експорт, а й на внутрішній ринок. Впровадження новітніх технологій є успішним та прибутковим. В подальшому підприємство планує придбати новітнє устаткування в пошивочні цеха і покращити технології у розкрійних цехах з метою збільшення крою.

Підприємство характеризується досить професійним підходом до створення одягу високої якості, даний принцип забезпечується на всіх рівнях виробництва – від розкрою до кінцевої волого-теплової обробки. На ПрАТ "Володарка" діє програмно-методичний комплекс "Інталев: Навігатор". Це такий комплекс, що дає змогу проводити ефективне стратегічне планування. В результаті ми отримуємо більш вагомні результати функціонування підприємства.

Жмеринська хутова фабрика була створена в 1906 р. У 2003 р.



підприємство реорганізовано у ТОВ "Жмеринська хутова фабрика". Підприємство спеціалізується на переробці сировини з хутра. Воно забезпечене як власною сировиною, так і давальницькою. Ще однією нішою є пошиття верхнього одягу з натурального хутра. Підприємство має зростаючу тенденцію. ТОВ "Жмеринська хутова фабрика" надає вагомому значенню щодо вивчення ринку та впровадженню інноваційних технологій. Обладнання на даному підприємстві постійно оновлюється, постійно закупляються сучасне швейне устаткування та устаткування для обробки і переробки хутра. В результаті виготовляється високоякісна продукція будь-якої складності.

Продукція цієї фабрики отримала високу оцінку не тільки на вітчизняному ринку, а й на міжнародному. Серед асортименту є і класичні моделі, і останні новинки моди. Основна задача полягає у індивідуальному підході до споживача та забезпечення престижу торговельної марки на високому рівні.

Тулчинська швейна фабрика спеціалізується на виготовленні одягу для будь-якого прошарку населення. Серед асортименту для жінок є: повсякденний одяг, ділові костюми, верхній одяг тощо. До чоловічого асортименту входять: пальто, жакети, піджаки, блейзери, брюки, костюми, куртки, спортивний одяг тощо. На підприємстві функціонує настільний комплекс у розкрійному цеху, який забезпечує високу якість продукції. Також було встановлено машини з автоматичною обрізкою ниток, замість універсальних машин. Це призвело до збільшення випуску високоякісної продукції та обсягу на вітчизняному ринку.

Вінницька область все більше переходить до інноваційної моделі розвитку. Не дивлячись на те, що постійно виникають складнощі, пов'язані з зовнішніми факторами, все ж невелика частка підприємств має змогу впроваджувати технології, і серед цих підприємств є ПрАТ "Володарка".

На сьогодні частка інноваційних підприємств нашого регіону складає лише 5,6%, тому щоб збільшити цей показник, необхідно звернути увагу на покращення комплексної системи заходів на рівні держави. Також підприємствам слід покращити систему управління якістю, адже ринок вимагає

продукцію, яка буде забезпечувати всі споживчі потреби. З міцною системою управління підприємство зможе ретельно контролювати та швидко реагувати на управлінські рішення. В результаті робота менеджерів буде більш налагоджено, що позитивно відобразиться на усій роботі підприємства.

### 2.3 Оцінювання показників управління інноваційною діяльністю

Оцінка організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу забезпечить нас інформацією про можливість ефективного впровадження інноваційних технологій. Проведемо аналіз функцій управління та визначимо основні причини відмови від використання інноваційних технологій. Отримані результати відобразимо в табл. 2.4 [29].

Таблиця 2.4

#### Недоліки управління розвитком ПрАТ “Володарка”[29]

Функції управління	Недоліки управління
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність системного аналізу можливостей інноваційного розвитку;</li> <li>- напрями аналізу інноваційного потенціалу не відповідають поточним тенденціям та змінам на ринку;</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність системного та комплексного планування інноваційної діяльності;</li> <li>- відсутність внутрішніх фондів підприємства, які забезпечували б реалізацію інноваційних ідей;</li> <li>- інноваційні проекти протирічать постійним змінам на ринку та не встигають за його розвитком;</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність компетентних фахівці, які спеціалізуються на питаннях щодо інноваційного розвитку;</li> <li>- недостатній внутрішній та зовнішній моніторинг уже існуючої інноваційної діяльності на підприємстві;</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень інноваційного клімату на підприємстві;</li> <li>- недостатній рівень стимулювання інноваційного розвитку на рівні держави;</li> <li>- низький рівень мотивації працівників на підприємстві щодо</li> </ul>

	впровадження інноваційних технологій та їх освоєння;
Контроль	- відсутність об'єктивного та суб'єктивного контролю. Перший полягає у належному оцінюванні інноваційного потенціалу та його впливу на фінансово-економічні результати. Другий характеризується співпрацею з конкурентами та слідкування за їхньою діяльністю.

Інноваційний потенціал є важливою складовою будь-якого підприємства. Його слід розглядати комплексно, адже він складається з елементів різної складності та вагомості, які тісно взаємодіють між собою.

Для оцінки інноваційної управління інноваційної діяльності ПрАТ “Володарка” використаємо саме системний підхід. Першим етапом оцінки стане аналіз структури інноваційного потенціалу, вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок [29].

Щоб оцінити потенціал кожного елемента інноваційного потенціалу, використаємо таку шкалу оцінювання, згідно якої:

0 – зовсім не використовується потенціал елемента;

0-4,0 бали – низький рівень використання потенціалу елемента;

4,1-7,5 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;

7,6-10,0 бали – високий рівень використання потенціалу елемента.

Оцінку потенціалу кожного елемента інноваційного потенціалу проведемо в табл. 2.5. Нижче наведемо аналіз отриманих даних та загальний вплив на діяльність підприємства. Кожен наведений показник є надзвичайно корисним для оцінки інноваційного потенціалу.

Отримавши відповідні дані, ми можемо провести наступну оцінку показників:

1. Оцінка кадрової складової (КС):

$$КС=(К1+К2+К3)/3=(5,8+3,5+3,1)/3=4,1$$

2. Оцінка виробничо-технічної складової (ВТС):

$$ВТС=(ВТ1+ВТ2+ВТ3+ВТ4)/4=9,9+4,2+7,4+8,3=7,4$$

3. Оцінка фінансової складової (ФС):

$$\Phi C = (\Phi 1 + \Phi 2 + \Phi 3) / 3 = (9,2 + 6,7 + 10) = 8,6$$

4. Оцінка маркетингової складової (МС):

$$MC = (M1 + M2 + M3 + M4) / 4 = (7,5 + 8,8 + 5,0 + 6,4) = 6,9$$

5. Оцінка організаційно-управлінської складової (ОУС):

$$OUC = (OU1 + OU2 + OU3 + OU4) / 4 = (8,4 + 3,0 + 4,1 + 3,8) / 4 = 4,8$$

Таблиця 2.5

**Система показників оцінки інноваційного потенціалу  
підприємства ПрАТ “Володарка”**

Група	Показники	Умовне позначення	Значення
1. Показники кадрового потенціалу (КП)	Соціально-психологічний клімат	К1	5,8
	Рівень мотивації до творчої інноваційної активності	К2	3,5
	Рівень ротації кадрів	К3	3,1
2. Показники виробничо-технічного потенціалу (ВТП)	Рівень використання виробничої потужності	ВТ1	9,9
	Рівень залучення нематеріальних активів	ВТ2	4,2
	Екологічність технологій та обладнання	ВТ3	7,4
	Якість технологічного устаткування	ВТ4	8,3
3. Показники фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	9,2
	Рентабельність вкладеного капіталу	Ф2	6,7
	Можливість залучення додаткового капіталу	Ф3	10
4. Показники організаційно-управлінської складової (ОУС)	Ефективність організаційної структури підприємства	ОУ1	8,4
	Рівень організаційної культури	ОУ2	3,0
	Ефективність комунікаційних зв'язків	ОУ3	4,1
	Система стратегічного планування	ОУ4	3,8
5. Показники маркетингової складової (МС)	Дослідження маркетингового середовища	М1	7,5
	Дослідження споживачів та цін	М2	8,8
	Темпи розширення частки ринку	М3	5,0
	Ефективність каналів просування	М4	6,4

Наступним показником для розрахунку стане інтегральний, який дасть комплексну оцінку можливостей інноваційного розвитку підприємства.

Розрахунок виконується наступним чином:

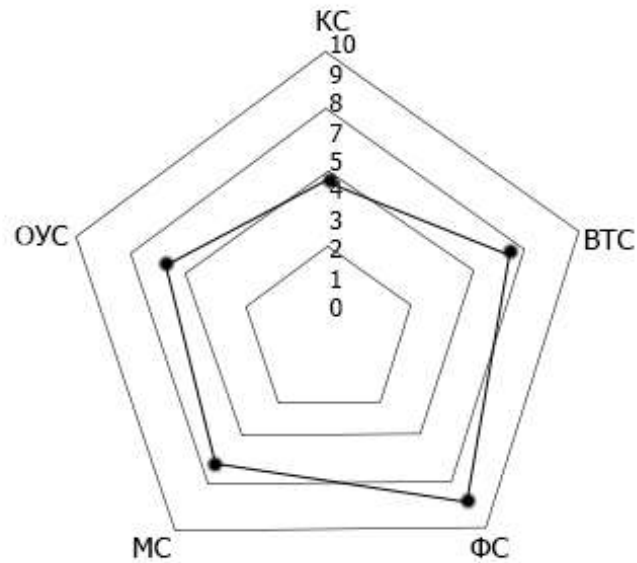
$$ІП=(КС+ВТС+ФС+МС+ОУС)/5=(4,1+7,4+8,6+6,9+4,8)/5=6,34$$

Отже, можемо зробити висновок, що рівень інвестиційного потенціалу є середнім. Це означає, що підприємство може впроваджувати інновації, але слід докласти певних зусиль, щоб це було максимально ефективно. Слід звернути увагу на покращення кадрової складової, організаційно-управлінської та маркетингової. Після їхнього зміцнення, підприємство стане більш конкурентоспроможним та економічно стійким.

Для зручності сприймання із відповідними значеннями (див. рис. 2.9).

Аналіз організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу дає можливість виявити ефективність функціонування організаційної структури підприємства, організаційної культури, ступінь налагодженості інформаційно-комунікаційних зв'язків, системи цілей та стратегій підприємства [30].

Організація роботи підприємства за дивізіональним типом надає компанії можливість здійснювати управління багатoproфільним підприємством з територіально віддаленими підрозділами та краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення керівникам підрозділів завдяки наближеності до місця виникнення проблеми [31].



**Рис. 2.9** – Результат експертної оцінки стану елементів інноваційного потенціалу ПрАТ “Володарка”

На сьогодні дивізійна організаційна структура відмінно буде функціонувати та забезпечувати підприємство очікуваними фінансовими результатами, але все ж необхідно попрацювати над такими структурними одиницями, як відділ маркетингу та відділ управління персоналом.

Варто відзначити, що на підприємстві система стратегічного планування функціонує не досить ефективно, адже немає чітко сформованої місії. Місія повинна містити в собі погляди керівництва на те, як повинно розвиватись підприємство. Також невід’ємною складовою місії є стимулювання працівників до більш відданої праці та зниження ризику щодо неефективних рішень. Тому, можна стверджувати, що на підприємстві панує низький рівень корпоративної культури, працівники не є частиною організаційного функціонування підприємства та мають мінімальний вплив на вище керівництво. В інформаційному потоці переважає низхідний характер.

Розглядаючи маркетингову складову підприємства варто відмітити, що під маркетинговим потенціалом розуміють всю сукупність засобів та можливостей підприємства в реалізації його маркетингової діяльності. Головною метою є збір, обробка та систематизація інформації щодо маркетингу

для прийняття управлінських рішень. В результаті необхідно отримати правильно сформований попит і стимулювання збуту продукції.

На підприємстві ПрАТ “Володарка” маркетингові функції виконують менеджери з продажу. До основних функцій, які діють на підприємстві можна віднести:

- аналіз та прогнозування ринку;
- дослідження конкуренції обраної галузі;
- оцінка конкурентоспроможності;
- вибір та проведення можливих рекламних заходів.

Систематично на підприємстві проводиться маркетинговий моніторинг. Він дає змогу зрозуміти тенденцію змін на ринку, появу інновацій та роль конкурентів у збуті на обраному сегменті ринку. Необхідність проведення постійного аналізу та спостереження за діями конкурентів, пояснюється випуском нових видів товарів.

Також ефективно використовуються мерчандайзингові інструменти, які дозволяють донести до споживача максимальну кількість інформації, ознайомити його з новими асортиментними позиціями або з властивими їм якостями [32]. Для підприємства ПрАТ “Володарка” основною метою мерчандайзингу є збільшення кількості проданої продукції з мінімальними витратами.

Як відомо, мерчандайзинг – комплекс технологій продажу, які дозволяють представити реалізовуваний товар потенційного споживачеві в найбільш вигідних матеріальних та психологічних умовах.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено стан управління інноваційною діяльністю ПрАТ “Володарка” та надано характеристику самого підприємства. Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників та описано тенденцію їх змін. В результаті ми виявили, що підприємство має абсолютну

фінансову стійкість, адже в резерві існує надлишок власних оборотних активів, які формулюють запас. У досліджувані періоди, с саме у 2016-2018 рр. підприємство виявилось прибутковим та успішно функціонує на обраному сегменті ринку. Однак, показники ліквідності, хоч і мають нормативне значення, але все ж знаходяться на низькому рівні, тому їх необхідно покращити. Майновий стан є достатнім, але в перспективі необхідно збільшити кількість коштів на розрахунковому рахунку, щоб в подальшому забезпечити стабільний розвиток. Підприємству необхідно звернути увагу на стабілізацію показників ділової активності, адже вони забезпечують успіх у інноваційній діяльності. Виконуючи рекомендації, ПрАТ “Володарка” зможе втриматись на лідируючих позиціях та в подальшому розширити ринок збуту.

Проаналізовано спроможність ПрАТ “Володарка” до впровадження інноваційних технологій. Виокремлено основні фактори, що впливають на таку діяльність, та розглянуто їх вплив. Запропоновано ряд проблем та їх вирішення на аналізованого підприємства.

В останньому підрозділі було оцінено показники управління інноваційною діяльністю. Використавши системний підхід та визначивши інноваційний потенціал кожного елементу підприємства, ми оцінили кожен групу показників. В результаті проведеного дослідження ми вияснили, що рівень інвестиційного потенціалу на підприємстві ПрАТ “Володарка” є середнім, тому обране підприємство може впроваджувати інновації, але слід докласти певних зусиль, щоб ці впровадження були успішними. Ми визначили три складові, які необхідно покращити: кадрову, організаційно-управлінську та маркетингову складову. В результаті підприємство стане більш економічно стабільним.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 3.1 Розробка стратегії удосконалення управління

Раніше було розглянуто ряд проблем, що виникають при управлінні інноваційною діяльністю. У табл. 3.1 подамо ряд заходів, які взмозі вирішити частину існуючих проблем.

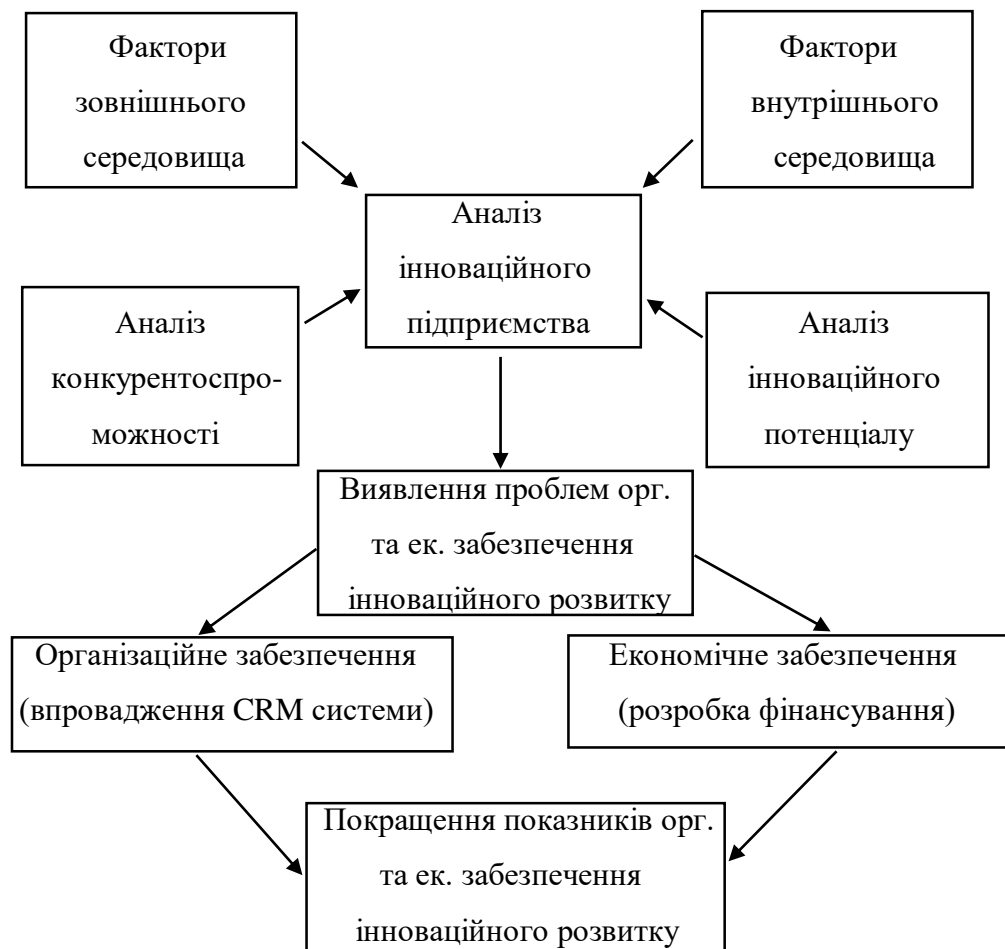
*Таблиця 3.1*

#### **Шляхи подолання проблем ПрАТ “Володарка”**

Проблеми, що потребують вирішення	Шляхи подолання проблем
1. Недостатня кількість кваліфіковани кадрів, велика загруженість існуючих спеціалістів	Розробка та впровадження CRM –системи для контролю загруженості працівників та проведення навчання персоналу
2. Невисока доля затрат на інноваційну діяльність	Пошук нових джерел фінансування
3. Незацікавленість робітників до впровадження інновацій	Збільшення заробітної плати, безкоштовне підвищення кваліфікації
4. Відсутність мотивації персоналу до пошуку інноваційних рішень	Винагорода за ініціативу до пошуку нового

Отже, необхідно вжити заходів щодо розробки плану фінансуванні інноваційної діяльності та впровадити CRM-систему, яка стане основою організаційного інноваційного розвитку підприємства. Правильно розроблений план фінансування забезпечить підприємство ресурсами для навчання своїх працівників та дасть змогу винагороджувати їх за дії, що в майбутньому принесуть підприємству економічну вигоду. Запропонована система контролю у свою чергу не дасть працівникам знехтувати поблажливим ставленням керівництва та мінімізує ризики неправомірних дій працівників.

На рис. 3.1 зобразимо схематично сформульовані проблеми та шляхи їх вирішення з покращення показників інноваційного розвитку. Вони допоможуть краще зрозуміти сутність проблематики підприємства.



**Рис. 3.1** – Схематичне відображення процесу удосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку

Для подальшого удосконалення управління інновація ПрАТ “Володарка” розглянемо детальніше запропоновані заходи. Вияснимо, який вплив вони матимуть на підприємство. Отримані результати дослідження відобразимо у табл. 3.2.

Нище наведені заходи позитивно вплинуть на діяльність підприємства. Особливо це стосується його інноваційної діяльності. Ввівши в дію такі заходи, ми також отримаємо покращення всіх економіко-фінансових показників підприємства. Навіть якщо не задіяти всі запропоновані заходи, то результат все ж отримаємо. В перспективі ПрАТ “Володарка” буде функціонувати більш прибутково та матиме можливість розширювати виробництво та збут свої продукції, і звичайно ж, слідкувати за інноваціями та миттєво використовувати їх в роботі підприємства. Серед запропонованих заходів більш детально

розглянемо впровадження CRM-системи, але спершу дамо коротку характеристику кожному запропонованому заходу.

Таблиця 3.2

**Програма організаційно-економічного розвитку ПрАТ “Володарка”**

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
CRM-система	- створення CRM-системи; - автоматизована база даних для обміну інформацією; - інтеграція з 1С;	- швидке реагування на виникнення непередбачуваних ситуацій; - економія робочого часу; - збільшення продуктивності праці;
Підвищення кваліфікації	- безкоштовні спеціалізовані курси для працівників; - програма обміну досвіду;	- збільшення продуктивності праці; - покращення якості виконаної роботи; - збільшення рентабельності вкладених коштів;
Програма фінансування інновацій	- розробка чіткого плану фінансування; - пошук інвесторів;	- поява стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства;
Програма лояльності до працівників	- винагорода за ініціативу; - програма мотивації;	- збільшення мотивації працівників; - покращення продуктивності праці.

Високорозвинене підприємство завжди має безцінний ресурс, а саме людський потенціал. Кваліфіковані працівники є рушійною силою розвитку та збагачення підприємства. Саме від них залежить в яких розмірах буде виготовлятися продукція та якою вона буде за якістю. Тому варто звернути увагу на підвищення кваліфікації існуючого персоналу та залучення передових фахівців, такі заходи зекономлять підприємству в майбутньому великі кошти.

Кожна інноваційна технологія потребує фінансування. Є два шляхи щодо фінансування: власні кошти або залучені. Підприємство ПрАТ “Володарка” в змозі самостійно виділяти кошти на розвиток інновацій, але без чіткого плану та розподілу, підприємство зазнає втрат. Тому варто розробити програму фінансування, де будуть чітко відображені заходи та витрати на них, в результаті ми зможемо оцінити загальні витрати на фінансування та прибуток, на який можемо розраховувати в майбутньому.

Якою б не була високою кваліфікація робітника, він все ж може не на повну використовувати свій потенціал. Досвідчені керівники приділяють достатньо уваги мотивації своїх підлеглих, вона може мати різне вираження, починаючи з винагород та закінчуючи психологічною атмосферою.

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної розвивається організації [39].

Сучасна CRM спеціалізується на визначенні поточних потреб обраного ринку та вивченні пріоритетних потреб клієнтів. На основі цих факторів, на підприємстві розробляються нові види товарів або послуг. Саме так компанія досягає поставлених цілей у чітко визначені терміни та отримує очікуваний прибуток. Всі сучасні підприємства уже давно освоїли такі системи. За кордоном навіть малі підприємства використовують CRM-систему, адже наявність її явних переваг в порівнянні з невисокою ціною значно покращує функціонування підприємства.

На ринку налічується достатня кількість CRM-систем, тому для того, щоб обрати оптимальний варіант в табл. 3.3 [39] розглянемо найпопулярніші системи. Основними критеріями для вибору стануть їхні плюси та мінуси і звичайно ж вартість. Описані нижче системи широко використовуються на вітчизняному ринку найбільшими компаніями. ПрАТ “Володарка” є середнім підприємством і тому йому необхідно оснастити управління сучасною системою, яка значно покращить функціонування.

Таблиця 3.3

## Порівняння CRM-систем [39]

Назва	Плюси	Мінуси	Вартість, грн/місяць
Бітрікс24	- багатофункціональна; - робота з документами всередині сервісу; - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами; - інтеграція з 1С-бітрікс;	- проблеми з інтерфейсом; - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер; - немає договорів, контрактів, шаблонів документів;	26190
Простий бізнес	- недорога; - концентрація на робочому процесі без зайвих функцій; - IP-телефонія; - перший місяць безкоштовний; - універсальна;	- залежність від програми на Windows; - не інтегрується з 1С; - немає зв'язку з клієнтськими банками;	7205
amoCRM	- простий, красивий і зрозумілий інтерфейс; - є телефонія; - інтеграція з великою кількістю сервісів;	- малофункціональна; - прибирання мінімум на півроку;	36144
Мегаплан	- безлімітне хмарне сховище; - велика увага до документації (шаблони, автоматизація); - виявляє ледарів; - є зручний калькулятор для тарифів; - гідна інтеграція з іншими сервісами;	- складний інтерфейс; - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік.	1541

Під системою CRM розуміється управління контактами з клієнтом. Використання такої системи забезпечує підприємству спілкування напряму з

потенційними і уже існуючими замовниками. Систематизована інформація, яка буде зібрана і подана зрозумілій форм дасть змогу управлінця приймати більш обдумані рішення на підставі наявної інформації щодо нових пропозицій. Використання автоматизованої системи дозволяє збирати та зберігати дані, які будуть завжди доступні. Також робота буде більш систематизованою та організованою, що покращить планування та посилить контроль. Заощаджений час та відсутність втраченої інформації позитивно відобразяться на фінансових показниках підприємства. Тому є доцільним розглянути варіант впровадження високотехнологічної CRM-системи.

Проаналізувавши наведену порівняльну характеристику, можемо зробити наступні висновки. Функціонал запропонованих систем є недостатнім за запропонованою ціною. Такі програми не зможуть повністю задовольнити потреби ПрАТ “Володарка”. На українському ринку існують суміжні компанії, які надають функціональні CRM-системи за доступними цінами. Тому буде не складно знайти потрібну відповідно до вимог підприємства.

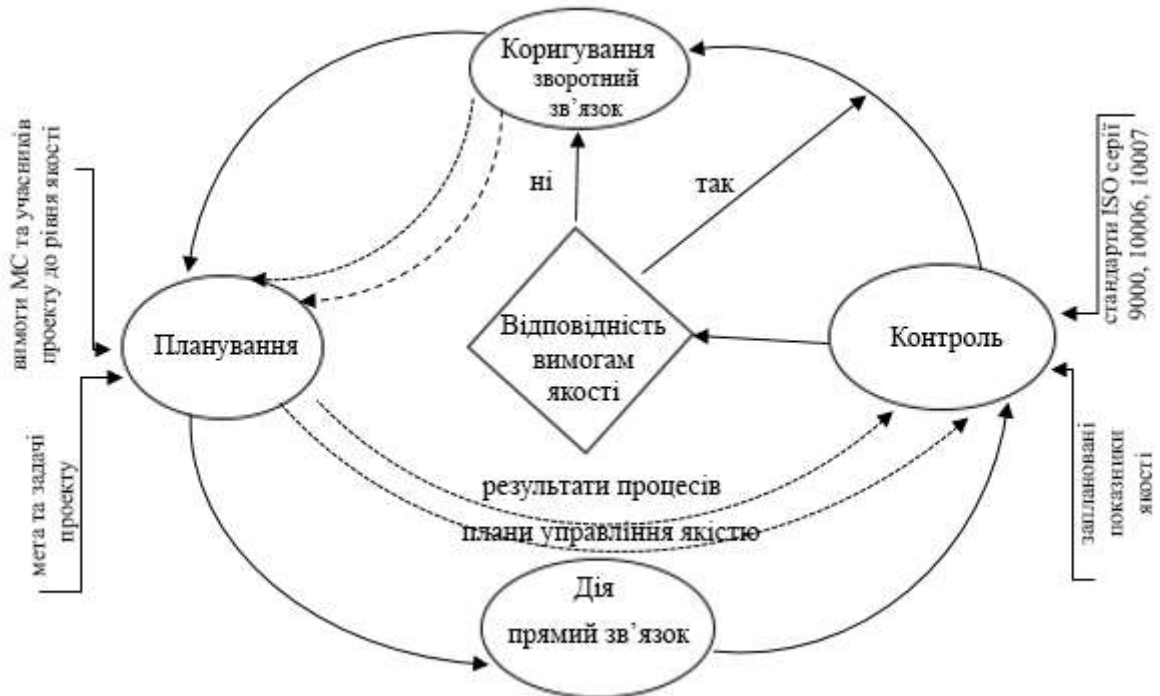
### 3.2 Моделювання результатів діяльності підприємства

На сьогодні для економіки України характерним є використання сучасних методів та механізмів управління в усіх галузях господарювання. З метою поліпшення якості варто використовувати цикл, що містить в собі планування, виконання, перевірку та вживання заходів.

Відомий вчений економіст Е. Демінг запропонував схему демонстрації з підвищення якості продукції, яка отримала назву “цикл Демінга” або ж «цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action)» [33].

Теоретичною основою управління якістю процесів організаційного проекту через їх вартість є модифікований цикл Демінга. Модифікованим циклом Демінга (ЦД) є система з головними і додатковим зворотними зв'язками, у якої прямим зв'язком між плануванням і перевіркою - процесів є дії

відповідно до прийнятого плану цих процесів. Відповідно до наведеного визначення модифікований ЦД представлений на рис. 3.2 [34].



**Рис. 3.2** – Модифікований цикл Демінга

Управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості вимагає, щоб відбувалася взаємодія між групою процесів моніторингу та іншими групами процесів. Крім того, оскільки управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості — це кінцева дія, група процесів ініціації починає ці цикли, а група завершальних процесів закриває їх (рис. 3.3).

Системою управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств є цикл Демінга який описує взаємозв'язки між процесами.

Нище наведена на рис. 3.3 модель процесу складається з двох функцій, які є послідовними. Результат виконання кожної функції в рамках процесу визначається тим, яка сировина використовується (вхід), яким інструментом ця сировина обробляється (механізм) і за якими правилами (управління інноваційною діяльністю). Всі перераховані відносини представлені на функціональній моделі.



**Рис. 3.3** – взаємозв'язок між групами процесів управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості та елементами циклу Демінга [35].

Організаційний процес – це дії, які спрямовані на реалізацію функцій організаційної системи її членів, що проявляється у встановленні належного рівня використання всіх ресурсів організації для досягнення її цілей.

$$C_{\text{процес}} = \sum_{i=1}^n C_{\text{функція}(i)}, Q_{\text{процес}} = \sum_{i=1}^n Q_{\text{функція}(i)}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість функцій в процесі;

$C_{\text{функція}(i)}$  – вартість функції;

$Q_{\text{функція}(i)}$  – якість функції.

Відповідно, вартість функції є сума вартостей механізму й управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості:

$$C_{\text{функція}} = \sum C_{m(i)} + \sum C_{y(i)}, \quad (3.2)$$

де  $\sum C_{m(i)}$  – сума вартості механізму (інструментів), за допомогою якого обробляються ресурси;

$\sum C_{y(i)}$  – сума вартості управління інноваційною діяльністю.

$$C_{\text{функція}} = 456932 + 134981 = 591913 \text{ (грн)}$$

$$C_{\text{процес}} = 523498 + 294523 = 818021 \text{ (грн)}$$



Управління також є ресурсом, що підприємство здобуває, провадить і використовує у своїй інноваційній діяльності, наприклад це може бути інформація, документи, звіти і т.п. Інновації можуть бути як простим, так і похідним ресурсом. Під простим ресурсом розуміють уже ресурс зі задалегідь відомою вартістю. Основною проблемою простих ресурсів є проблема розподілу вартості по конкретних процесах і функціях.

Тому вартість може виникати в будь-якому процесі проекту й доставлятися в основні процеси у вигляді додаткової вартості управління інноваціями. Також слід відмітити, що доставка вартості може здійснюватися або безпосередньо з виходу якого-небудь процесу, або через інші процеси забезпечення або управління.

На якість процесу впливають наступні чинники:

- якість вхідного потоку;
- якість ресурсного потоку;
- якість управляючих впливів;
- якість функції перетворення.

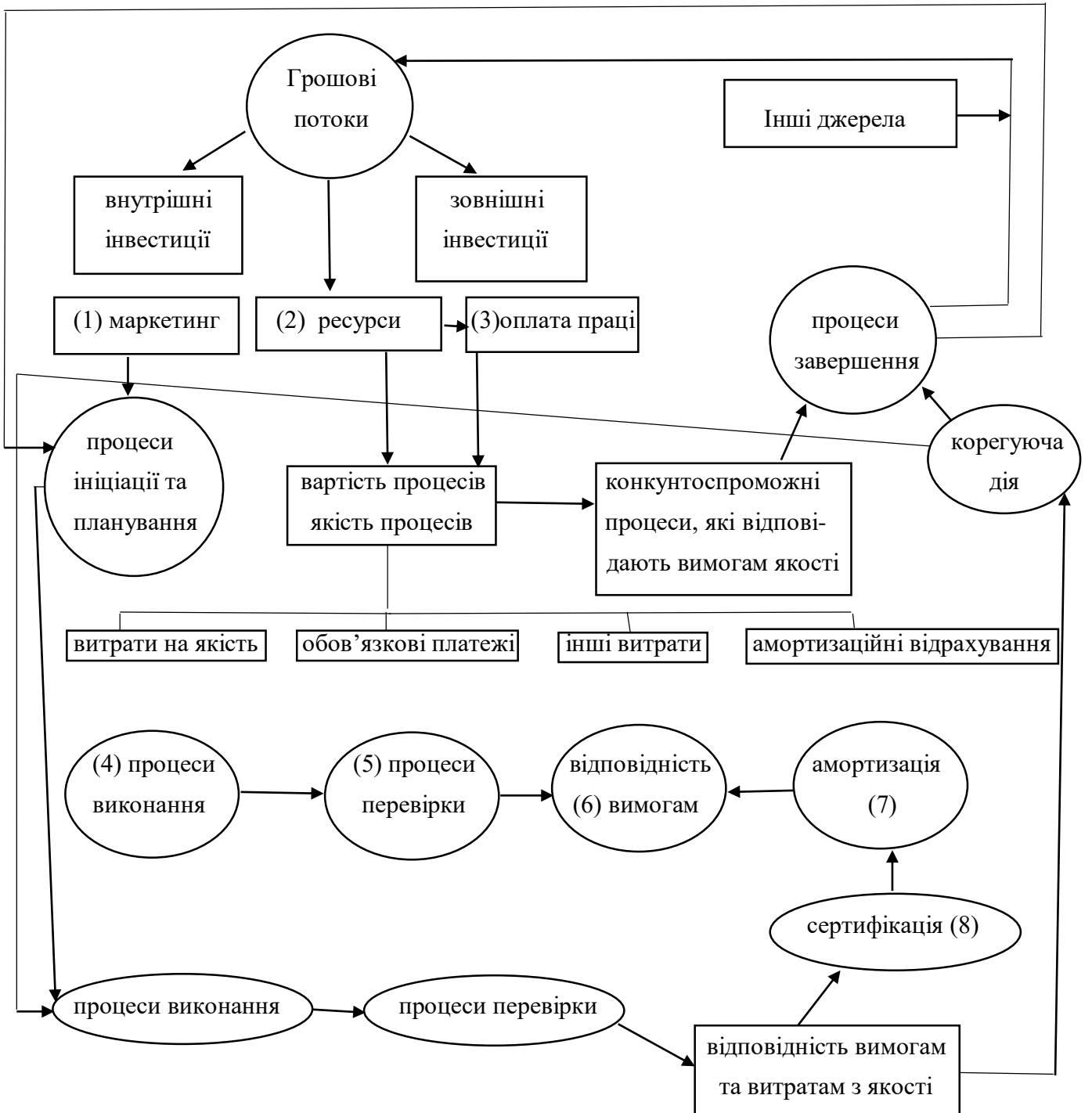
Як впливає з розробленої моделі управління якістю процесів управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості (рис. 3.4), до вартості процесів проекту належать компоненти, позначені на схемі цифрами 1-8 [36, 64].

Результати дослідження, які наведено на рис. 3.4 дозволяють стверджувати, що витрати на якість і на сертифікацію позначаються на собівартості процесів. Тому, варто приділити увагу розробці нових наукових основ для покращення якості процесів і їх конкурентоспроможності.

У літературі зустрічаються різні поняття, пов'язані з витратами на якість [37, 4]. Більшість авторів мають подібну точку зору щодо терміна «витрати на якість» і вважають, що витрати на якість пов'язані з діяльністю для забезпеченню якості робіт, продукції.

Керуючись вищесказаним, під «витратами на якість у проектах» нами пропонується розуміти всі витрати для забезпечення й поліпшення якості процесів управління інноваційною діяльністю підприємств легкої

промисловості, а також витрати які виникли коли задоволення споживача не досягнуто (табл. 3.5). Дослідивши взаємозв'язок виду витрат і елементів витрати, ми можемо вирішити доцільність та розмір фінансування запропонованих заходів.



*Рис. 3.4* – Модель управління інноваційною діяльністю за допомогою врахування вартості інновацій

Таблиця 3.5

## Зразковий перелік складових елементів витрат на якість

Вид витрат	Елементи витрат
1. Витрати на попереджувальні заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління якістю процесів;</li> <li>- управління роботами;</li> <li>- планування якості іншими підрозділами;</li> <li>- контрольне й вимірювальне встаткування;</li> <li>- забезпечення якості поставок; аудит системи якості;</li> <li>- програма поліпшення якості;</li> <li>- навчання питаням якості.</li> </ul>
2. Внутрішні витрати на дефект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відходи;</li> <li>- переробки й ремонт;</li> <li>- аналіз втрат; взаємні поступки;</li> <li>- відходи й переробки, що виникли з вини постачальників.</li> </ul>
3. Зовнішні витрати на дефект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- роботи не прийняті замовником;</li> <li>- гарантійні зобов'язання;</li> <li>- скарги.</li> </ul>

Підвищення якості управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості здійснюється за рахунок проведення порівняльної оцінки і вибору раціональних (за вартісним або часовим критеріями) технологій виконання операцій або процедур, що є елементами управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств, з використанням схеми (рис. 3.4).

Цикли Демінга ( $\text{ЦД}_i$ ) усередині кожного з етапів життєвого циклу для кожного процесу реалізуються послідовно, що можна представити таким виразом [38]:

$$(\text{ЦД})_1 + (\text{ЦД})_2 + \dots + (\text{ЦД})_i = \sum_{i=1}^n (\text{ЦД})_i, \quad (3.3)$$

При паралельній організації процесів цикли Демінга реалізуються паралельно. У результаті цього виходить модифікований цикл Демінга  $(\text{ЦД})_m$ , що визначається за формулою:

$$(\text{ЦД})_m = \frac{(\text{ЦД})_1 * (\text{ЦД})_2}{[(\text{ЦД})_1 + (\text{ЦД})_2]}, \quad (3.4)$$

Для трьох і більше з'єднаних процесів цикл Демінга визначається за формулою:

$$(\text{ЦД})_n = \frac{\prod_{i=1}^n (\text{ЦД})_i}{\sum_{i=1}^n (\text{ЦД})_i} * 100\%, \quad (3.5)$$

Розрахуємо:

$$(\text{ЦД})_n = \frac{101,0 + 194,2 + 49,9}{101,0 * 194,2 * 49,9} * 100\% = 0,4 \text{ або } 40 \%$$

Аналізуючи розрахунки, бачимо закономірність, що витрати знижуються саме при паралельній реалізації модифікованого циклу Демінга. Також знизився час на реалізацію процесів, що в результаті дало ріст конкурентоспроможності і підвищення рівня якості процесів.

Розроблена модель управління інноваційною діяльністю ПрАТ “Володарка” на базі модифікованого циклу Демінга, може бути покладена в основу розробки. Модель дає можливість оцінювати витрати на забезпечення якості управління інноваціями проекту на кожному етапі життєвого циклу з використанням норми якості та конкурентоспроможності, що характеризує якість процесів, у певній фазі життєвого циклу.

Удосконалення системи залучення інвестиційних ресурсів стане поштовхом для економічного зростання підприємства. Для цього необхідно дослідити умови інвестиційного забезпечення. Вирізняють такі методики: FORSITE, метод експертних оцінок, економіко-математичних методів тощо. Методика FORSITE — це комплекс міждисциплінарних методів оцінки стратегічних перспектив інноваційного розвитку систем різних типів і виявлення факторів, котрі негативного або позитивно впливатимуть на процеси функціонування складних систем у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Заходи реалізуються шляхом застосування порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, SEE-аналізу тощо. На рис. 3.5 відобразимо механізм інвестиційного

забезпечення ефективного функціонування підприємств легкої промисловості на українському ринку.



**Рис. 3.5** — Механізм інвестиційного забезпечення ефективного функціонування підприємств легкої промисловості

Отже, удосконаленню інноваційної діяльності підприємства ПрАТ “Володарка” сприятимуть:

1) прискорення інноваційного розвитку галузі легкої промисловості за рахунок переоснащення галузі, застосування новітніх технологій та обладнання для проектування нової техніки;

2) інституціональна та структурна перебудова галузі легкої промисловості шляхом утворення національних та міжнародних промислово-фінансових груп з метою концентрації фінансових ресурсів, проведення єдиної промислової політики, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції;

3) утворення спільних підприємств, які виготовлятимуть високоефективну техніку із використанням кращих іноземних аналогів на основі сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій;

Запропоновані заходи щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості, повинні сприяти інноваційному розвитку, підвищенню їхньої конкурентоспроможності, поліпшенню соціально-економічного становища та забезпеченню сталого розвитку економіки.

### 3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управління впровадженням інноваційних технологій

Використовуючи сучасні методи економіко-математичного моделювання та економіко-статистичного аналізу, сучасне підприємство матиме змогу налагодити ефективне управління інноваційною діяльністю. На будь-яку діяльність впливають ряд факторів. Для того, щоб оцінити їх вплив, необхідно скористатись методами статистики, в основі яких лежить побудова та аналіз ефективної математичної моделі. За наявності не одного фактору варто використовувати методи кореляційно-регресійного аналізу. Вони забезпечать необхідною інформацією про внутрішні та зовнішні наслідкові зв'язки між факторами, що утворюють саму модель. Також допоможуть встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної ознаки.

Фінансування достатньо великих проектів потребують значних вкладень на тривалий проміжок часу. В результаті підприємство може потрапити в ситуацію, коли його платоспроможність знизиться, а в найгіршому випадку призведе до банкрутства. В основному для фінансування таких заходів

підприємство використовує позикові кошти під відсотки, що може привести до зниження фінансової стійкості. Тому необхідно проводити детальний аналіз поточної стійкості підприємства. Основним фінансовим показником, який показує рівень фінансової стійкості підприємства є обсяг чистого прибутку.

Провівши кореляційно-регресійний аналіз (див. Додаток Е), ми зможемо побачити певні тенденції: наявний високий зв'язок між результативним показником  $y$  і факторами  $x$  (коефіцієнт детермінації дорівнює 0,988), рівняння залежності має вигляд:  $Y = 18787,5x + 115040,667$ , ціна за одиницю продукції та її кількість мають зворотній зв'язок.

### Висновки до розділу 3

Розроблена модель управління інноваційною діяльністю ПрАТ “Володарка” через їх вартість на базі модифікованого циклу Демінга, може бути покладена в основу розробки. Модель дає можливість оцінювати витрати на забезпечення якості управління інноваціями проекту на кожному етапі життєвого циклу з використанням норми якості та конкурентоспроможності, що характеризує якість процесів, у певній фазі життєвого циклу.

Удосконаленню механізму управління інноваційної діяльності сприяють: прискорення інноваційного розвитку галузі легкої промисловості за рахунок переоснащення галузі, застосування новітніх технологій та обладнання для проектування нової техніки; проведення єдиної промислової політики, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції; розвиток ринку швейних товарів, формування його інфраструктури, вихід на зовнішній ринок; удосконалення нормативно-правової бази з регулювання фінансового, матеріально-технічного забезпечення галузі легкої промисловості, підтримки державою захисту вітчизняного товаровиробника [30].

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ПрАТ “Володарка”, повинні сприяти інноваційному розвитку, підвищенню його конкурентоспроможності, поліпшенню соціально-економічного становища та забезпеченню сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Проведений за допомогою літературних джерел аналіз визначення понять «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність» показав, що інноваційний процес – це сукупність основного (від появи інноваційної ідеї до її практичної реалізації) і супутнього процесів (забезпечення основного процесу фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними ресурсами тощо) та інноваційну діяльність як таку, котра охоплює всі ті наукові, технологічні, управлінські, фінансові та комерційні заходи.

2. Класифікаційні ознаки стосовно інновацій дозволяють здійснити їх структурну класифікацію для визначення пріоритетних напрямів розвитку ПрАТ “Володарка” та створення на ньому системи ефективного управління інноваційною діяльністю.

3. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про стійкий виробничо-господарський стан ПрАТ “Володарка”: підприємство за три роки збільшило випуск і реалізацію продукції і прибуток; збільшилася продуктивність праці; виробничі ресурси використовувалися ефективно.

4. Системна модель управління якістю інноваційної діяльності – це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів: моделей та методів управління якістю інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості, структурних елементів системи якості інноваційних проектів, «петлі якості», модифікованого циклу Демінга, що забезпечує удосконалювання якості на всіх стадіях управління інноваційною діяльністю. Модель на стратегічному рівні управління:

- забезпечує розвиток та вдосконалення інноваційної діяльності підприємства, переводить її на новий якісний рівень;

- може бути покладена в основу розробки плану досягнення всіх цілей інноваційної діяльності в галузі якості;

- береться за основу системи управлінських рішень, які визначають основні напрями розвитку інноваційної діяльності в галузі якості;



– забезпечує виконання головного завдання – успішного завершення інноваційної діяльності відповідно до поставлених цілей, одержання кінцевих очікуваних результатів.

5. Якість та інновації – дві ключові стратегії, які підприємства використовують для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Тільки правильне трактування основних концепцій якості щодо впровадження інновацій та першочергового вирішення використання інноваційних уможлиблює виробництво високоякісної продукції.

6. Модель модифікованого циклу Демінга дає можливість оцінювати витрати на забезпечення якості управління інноваціями проекту на кожному етапі життєвого циклу з використанням норми якості та конкурентоспроможності, що характеризує якість процесів, у певній фазі життєвого циклу. при реалізації модифікованого циклу Демінга, знижуються витрати та зменшується час на реалізацію процесів, що приводить до підвищення конкурентоспроможності і підвищення рівня якості інноваційних процесів.

Перспективи подальшого розвитку інноваційної діяльності ПрАТ “Володарка” передбачають досягнення такого рівня економічного розвитку підприємства, коли воно може задовольнити всі зацікавлені сторони: споживачів, колектив підприємства, акціонерів, постачальників і органи влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буренніков Ю. Ю., Поліщук (Буреннікова) Н. В., Ярмоленко В. О. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання: [моногр.] Вінниця. ВНТУ. 2011. 184 с.
2. Причепа І.В. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов / О.Й. Лесько, І.В. Причепа, Н.О. Кот // Економічний простір : Збірник наукових праць. - Дніпропетровськ : ПДАБА, 2015. - № 97. - С. 213-221. (Міжнародна наукометрична база даних Index Copernicus).
3. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : Навчальний посібник / В. О. Козловський – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 210 с.
4. Лобас І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України [електронний ресурс] / І.В. Лобас // Державне управління : теорія та практика. – К. : ДВНЗ Національна академія управління при президенті України, 2011. –№ 2. –Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf>
5. Долина І.В. Практичні аспекти економічної оцінки технологічних інновацій// Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. –2007. –Вып. 31-3. –С. 125-132.
6. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002р. №40-IV (із змінами та доповненнями від 25 березня 2005р. №2505-IV) // Сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій [Електронний ресурс].– Режим доступу : [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua).
7. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / Н. Краснокутська.– К. : КНЕУ, 2003.– 504 с.
8. Игнатъева Д.А. Инновационный процес. М.: 2002, 340 с.;
9. Нарышкин С. Инновационная составляющая инвестиционных процессов // Вопросы экономики. – 2007. – № 5. – С. 52–64;
10. Коваленко Т. Товарний знак чи бренд // Теорія і практика інтелектуальної власності. -2007. –№ 2. –С.23-26.

11. Колодійчук А.В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки // Формування ринкових відносин в Україні.– 2012.– №5/1. – С. 58–62.
12. Фурдичко О.І., Власенко І.В. Еколого-економічне землекористування: сучасні проблеми агробізнесу // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету.– 2012.– №1. – С. 341–348.
13. Назаров И.В. Философия хозяйства в поисках смысла: ностальгия по откровению // Философия хозяйства: Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.– 2009.– №1. – С. 122–135
14. Губерський Л.В., Андрущенко В.П., Михальченко М.І. Культура, ідеологія, особистість. Методолого-світоглядний аналіз. – К.: Знання України, 2002. – 580 с.
15. Хайлбронер Р. Философы от мира сего. Великие экономические мыслители: их жизнь, эпоха и идеи. – М.: Колибри, 2008. – 432 с.
16. Мескон М. Основи менеджменту: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Дело ЛТД, 1992. – 456 с.
17. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.
18. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 496 с.
19. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2008- С.188-216.
20. Зомбарт В. Современный капитализм : в 3 т./ В. Зомбарт.–М. ; Л. : Госиздат, 1930–1931.
21. *Кондратьев, Н. Д.* Большие циклы конъюнктуры. М.: РАНИОН, 1928.

22. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 217 с.
23. Пітер Друкер (Peter Drucker) [Електронний ресурс] : Сайт – Режим доступу : <http://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/>
24. Denison E. Accounting for Slower Economic Growth: The United States in the 1970's, 1979.
25. Иванов Е. Н. Расчет и проектирование систем противопожарной защиты / Е. Н. Иванов. – М. : Химия, 1990. – 384 с.
26. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
27. Офіційний сайт журналу «Кореспондент». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://korrespondent.net>.
28. Амосов О. Ю. Державне регулювання інноваційної інфраструктури на регіональному рівні : [Монографія] / [О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. А. О. Дегтяра ; Нац. акад. держ. упр. При Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2011. - 192 с.
29. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. праць]. -Київ. -2011. -№ 2 (58). -С. 76-80.
30. Яременко М.О. Управління потенціалом торговельних підприємств / Марина Олександрівна Яременко Дис.канд. екон. наук спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. -143 с.
31. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління / В. Г. Кабанов // Економічний вісник. –2009. -№3 –С. 34-42.
32. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. праць]. -Київ. -2011. -№ 2 (58). -С. 76-80.

33. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андібур // Проблеми науки. - 2006. - № 2. - С. 9-15.
34. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: [монографія] / О. Лапко. - К.: Ін-т економ, та прогноз. НАЛ України, 1999.-254с.
35. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. - М.: КомКнига, 2006. - 332 с.
36. Поліщук (Буреннікова) Н. В. Оцінка наслідків інноваційної діяльності промислових підприємств як складова ефективного менеджменту / Н. В. Поліщук, Ю. Ю. Буренніков, І. Русу // Сучасний стан і тенденції розвитку економіки регіонів в контексті євроінтеграційних процесів: міжн. наук.-практ. конф., 14-17 вер. 2007 р.: тези допов. - Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2007.- С. 313-317.
37. Антонюк П. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [монографія] / П. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. - К.: КНЕУ, 2003. - 394 с.
38. Александрова В. П. Комерційні аспекта активізації інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки : міжнар. наук.-практ. конф., 2001 р.: тези допов. - Київ, 2001. - С. 12-17.
39. CRM-система для управління продажами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [bitrix24.ru](http://bitrix24.ru).