

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.

(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління інноваційним процесом на підприємстві»

Виконала: 2-го курсу групи зМН-18МА
студент(ка) Дробишева Альона Сергіївна
Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Приймак Н.С.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дробишевій Альоні Сергіївні

1. Тема роботи «Стратегічне управління інноваційним процесом на підприємстві»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Спарта»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві. Розділ 2. Дослідження стратегічного управління інноваційними процесами в умовах діяльності ТОВ «Спарта». Розділ 3. Розробка напрямків удосконалення системи стратегічного управління інноваційним процесом у ТОВ «Спарта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання «25» червня 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 02.12.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 05.12.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ Дробишева А. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 63, рисунків 4, таблиць 16, додатків 2,
Графічний матеріал 5 використаних джерел 32

- Об'єкт дослідження: інноваційні процеси в діяльності підприємства
- Предмет дослідження: стратегічне управління інноваційним процесом в умовах ТОВ «Спарта»
- Мета дослідження: розробка комплексної програми заходів по підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Спарта» за рахунок удосконалення стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві
- Методи дослідження: індукція, дедукція, систематизація, узагальнення (синтез), метод балансування, методи групування, метод ланцюгових підстановок і т. і.
- Основні результати дослідження: в роботі виконано аналіз стратегічної діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 рр., ідентифіковано загальну стратегію підприємства (стратегія стабілізації), виконано оцінку техніко-технологічного стану виробничих процесів підприємства, оцінку інноваційного потенціалу. Проведений аналіз дозволив розробити систему заходів із забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційним процесом ТОВ «Спарта» на базі традиційної інноваційної стратегії. Запропоновані заходи забезпечать отримання 1136,89 тис. грн. додаткового прибутку, що сприятиме підвищенню ефективності не тільки інноваційного процесу підприємства, але й ефективності функціонування системи стратегічного менеджменту підприємства за рахунок збільшення грошових потоків, виходу на міжнародні ринки із інноваційною продукцією та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спарта» на внутрішньому ринку ЗБВ.
- Ключові слова: інновації, нововведення, інноваційні процеси, стратегічне управління, стратегія, ефективність

ЗМІСТ

ВСТУП		5
Розділ 1	Теоретичні аспекти стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві	8
1.1	Сутність інноваційного процесу, його основні форми і напрямки	8
1.2	Стратегічне управління інноваційним процесом як складова стратегічного менеджменту на підприємстві	13
Розділ 2	Дослідження стратегічного управління інноваційними процесами в умовах діяльності ТОВ «Спарта»	21
2.1	Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спарта» та ринкових умов його господарювання	21
2.2	Аналіз техніко-технологічного стану виробництва ТОВ «Спарта» та визначення перспективних напрямків впровадження інновацій	33
2.3	Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» та рівня його реалізації	37
Розділ 3	Розробка напрямків удосконалення системи стратегічного управління інноваційним процесом у ТОВ «Спарта»	43
3.1	Стратегічна програма заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта»	43
3.2	Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій та їх впливу на результати функціонування підприємства	48
ВИСНОВКИ		54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		59
ДОДАТКИ		62

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання підприємств України та в умовах Євроінтеграції нашої держави продуктивна діяльність підприємства можлива лише при наявності інноваційної складової менеджменту. Саме інновації сьогодні визначають потенціал розвитку, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Самі по собі інновації забезпечуватимуть підприємству досягнення цілей тільки в умовах стратегічного управління інноваційним процесом та його зв'язку із загальною системою стратегічного менеджменту компанії – ці дві складові розуміються із частка та загальне, як складова та ціле.

Впровадження стратегічного управління в діяльність українських підприємств стикається із двома видами проблем: по-перше, самі процеси стратегічного управління не є усталеними, що пов'язане із швидкими темпами змін середовища діяльності: по-друге, не всі складові інноваційного процесу є доступними на підприємствах, відсутнє комплексне їх розуміння. Однією із причин зазначеної проблематики є відсутність повного наукового підґрунття розуміння як сутності інновацій, інноваційних процесів та інноваційного потенціалу, так і розуміння інструментів стратегічного управління. Теоретичні основи дослідження інноваційних процесів на підприємствах досліджувалися такими науковцями як І.В.Бережна, В.Ф.Гринев, Н.Л.Оголева, Г.Д.Ковалев, Ю.П.Морозов, Н.М. Щепкіна, Є.Ш.Шацька, О.О. Кравченко і т.інші, але не дивлячись на поширеність даної економічної категорії у науковій літературі, вона все ще є актуальною, та потребує подальших досліджень

Метою даної дипломної роботи є розробка комплексної програми заходів по підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Спарта» за рахунок удосконалення стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві.

В ході написання дипломної роботи необхідним є вирішення цілого кола завдань, а саме:

- визначити сутності інновацій та інноваційного процесу, інструментів стратегічного управління;
- здійснити дослідження існуючих методик визначення ефективності інноваційного процесу;
- здійснити оцінку організаційного, техніко-економічного та фінансового стану підприємства ТОВ «Спарта»;
- дослідити рівень інноваційного процесу у виробництві, його форми, напрямки та стратегічні інструменти в умовах діяльності ТОВ «Спарта»;
- визначити доцільність та можливостей впровадження інновацій у діяльність базового підприємства;
- здійснити розробку комплексної програми стратегічних заходів, спрямованих на ефективне управління інноваційним процесом в умовах ТОВ «Спарта»;
- виконати тактичне обґрунтування розроблених заходів та оцінку їх впливу на ефективність діяльності ТОВ «Спарта».

Об'єктом дослідження є інноваційні процеси в діяльності підприємства.

Предметом дослідження у даній роботі виступає стратегічне управління інноваційним процесом в умовах ТОВ «Спарта».

Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі будуть застосовуватись наступні методи дослідження: індукція, дедукція, систематизація, узагальнення (синтез), метод балансування, методи групування, метод ланцюгових підстановок і т. і.

Інформаційною базою для написання роботи виступали: навчальна та періодична література з економічних питань, а також звітність ТОВ «Спарта» за період 2015-2017 років.

Практичне значення результатів дипломної роботи полягає у забезпеченні керівництва ТОВ «Спарта» стратегічною програмою дій по реалізації наявних резервів безупинного забезпечення стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах .

Дипломна робота виконана автором одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел, та при застосуванні різноманітного аналітичного апарату при проведенні практичних досліджень, узагальненні результатів, обґрунтуванні рекомендацій.

Апробація результатів дослідження відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ТОВ «Спарта», а пропозиції й висновки дипломної роботи були обговорені в економічних службах базового підприємства та отримали позитивні відгуки від провідних спеціалістів.

Дипломна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (2). Загальний обсяг роботи налічує 63 стор., що містить 4 рис ., 16 табл., список використаних джерел з 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність інноваційного процесу, його основні форми і напрямки

«Ступінь та динаміка розвитку інноваційних процесів є визначальним показником економічного стану країни, здатності членів суспільства до справжніх ринкових перетворень за рахунок створення, впровадження, поширення та практичного використання нової техніки, нових технологічних процесів, нової продукції та сировини, сучасних методів організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення тощо.

У загальному розумінні інноваційні процеси, що мають місце в будь якій складній виробничо-господарській системі, є сукупністю прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі» [7, с. 102].

«Протягом тривалого періоду, коли економіка функціонувала й розвивалася переважно за рахунок екстенсивних факторів, у виробництві домінували традиційні еволюційні процеси. Оскільки екстенсивні фактори практично вичерпали або стали економічно не вигідними, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових рішеннях у галузях технології, техніки, організаційних форм і методів господарювання. Опрацювання, прийняття та реалізація таких рішень і становлять зміст інноваційних процесів» [18, с. 92].

У термін “інновація” вкладається найрізноманітніший зміст. Наведемо декілька визначень:

- «інновація – це підсумковий результат створення та освоєння принципово нового або модернізованого засобу (Гриньов В.Ф.)» [12, с. 11];
- «інновація в широкому розумінні – прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продуктів, організаційно-технічних

соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру (Ковалев Г.Д.)» [21, с. 8];.

- деякі автори (Святоцкий О.Д., Крайнев П.П., Ревуцький С.Ф. [28], Шарко М.В. [31] визначають інновацію як» використання в тій або іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або його результативності» [15, с.21].

- «інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою змін об'єкта управління й одержання економічного, соціального, науково-технічного або іншого виду ефекту (Морозов Ю.П.)» [26].

«За міжнародними стандартами інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, за яким здійснюється виготовлення продукції і який, крім того, може комерціалізуватись, чи у вигляді нового методу надання послуг тощо» [11, с.526].

«Інновації – це процес постійного оновлення в усіх сферах діяльності підприємства. Інновації включають в себе не лише технічні й технологічні розробки, але й усі зміни, що сприяють поліпшенню діяльності підприємства (нові товари, нові послуги, нові сприятливі умови для клієнтів і т. д.).

Інноваційний процес – це процес отримання та комерціалізації винаходу, нових технологій, видів продукції чи послуг, рішень виробничого, фінансового характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності» [15, с.22].

Святоцкий О.Д., Крайнев П.П., Ревуцький С.Ф. також визначають інноваційний процес як «неперервну реалізацію дій, спрямованих на використання результатів науково-технічної діяльності для забезпечення прогресивних, якісних змін, що безперервно виникають в часі та просторі у складній виробничо-господарській системі» [21, с.519].

«Innovatio (лат.) – це відновлення, оновлення. Термін “Innovation” перекладається з німецької як новизна, нововведення, інновація. Однак, не можна вважати, що інновація є синонімом нововведення або новизни

Результатом інноваційних процесів є новини (новації), а запровадження їх у господарську практику визначається за нововведення» [11, с.525].

Господарський кодекс України дає таке визначення інноваційній діяльності: «інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюються на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя (стаття 325)» [3, с.21].

Отже, нами пропонується під інноваційною діяльністю розуміти прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно – технічних та соціально – економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

«За своїм характером інноваційні процеси, новації й нововведення поділяються на взаємозв’язані види:

- Технічні новини і нововведення проявляються у вигляді нових продуктів (виробів), технологій їхнього виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів).
- Організаційні нововведення охоплюють нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки та виробництва, формами організації різних типів виробництва й колективної праці тощо).
- Економічні – методи господарського управління наукою та виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування,

фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності.

- Соціальні – різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, передовсім керівного складу всіх рівнів; стимулювання творчої діяльності; поліпшення умов і постійне підтримування високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людини та охорона довкілля; створення комфортних умов життя тощо)

- Управлінські – удосконалення управління підприємством шляхом більш ефективного виконання управлінських функцій, та форм управління (рис.1.1)» [5, с.9].

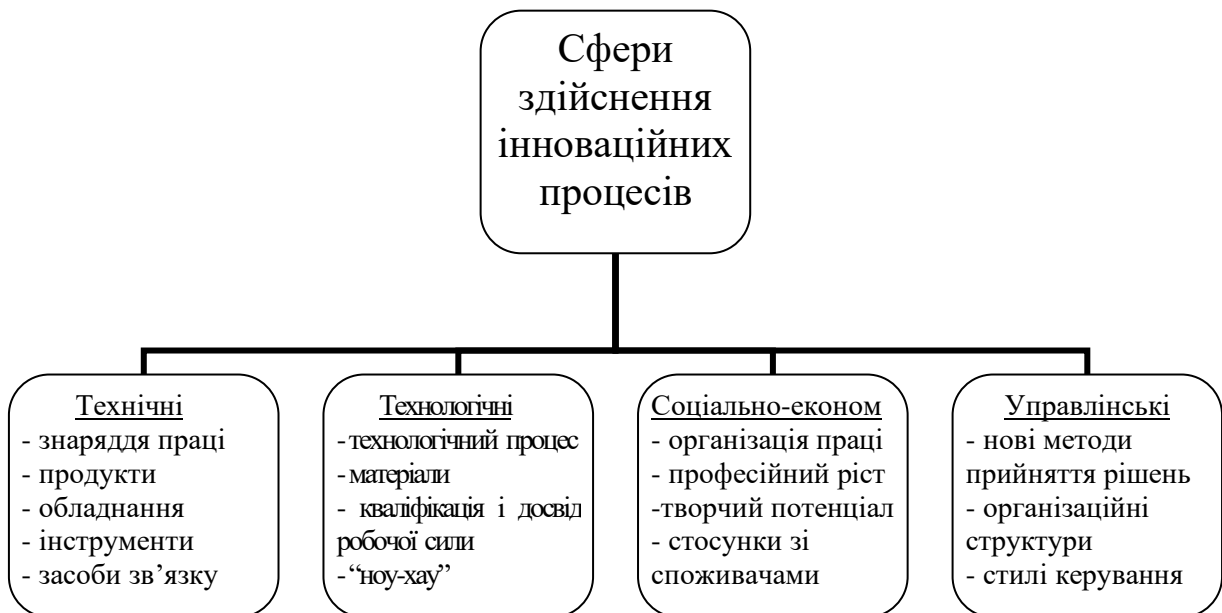


Рисунок 1.1 - Сфери здійснення інноваційних процесів [5]

«Між названими видами інновацій існує відносно тісний взаємозв'язок. Технічні інновації зумовлюють, перш за все, відповідні організаційні інновації, а останні потребують, як правило, певних змін в економічному механізмі діяльності підприємства (економічних нововведень). Зокрема, створення і розвиток гнучких автоматизованих виробництв на підприємствах спричиняють докорінні зміни в організації технічної підготовки виробництва, методах його поточного планування та оперативного регулювання, а також забезпечують

перехід до безперервного (тризмінного) режиму роботи підрозділів з гнучкими виробничими системами.

Технічні, організаційні та управлінські інновації неодмінно ведуть до відчутних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах (до соціальних інновацій), а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює їх розв'язання за допомогою нових економічних рішень» [30, с. 65].

Петрович Й.М. [11 с. 532] виокремлює також «юридичні інновації, як нові та змінені закони, різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій».

За господарським кодексом України «інноваційна діяльність здійснюється за такими напрямками:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;
- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології;
- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій призначених для поліпшення соціального і економічного становища;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюється вперше як промислове освоєння нової продукції або впровадження нової технології (ст.327)» [3, с. 203].

«Інноваційна стратегія — один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Слід зазначити, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і

спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації.

Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища» [12, с. 96-97].

Отже, можна зазначити, що інноваційна діяльність є важливим чинником розвитку як підприємства, так і чинником реалізації стратегії. Але для визначення ефективності стратегічного управління інноваційним процесом необхідно дослідити існуючі методики дослідження її ефективності.

1.2 Стратегічне управління інноваційним процесом як складова стратегічного менеджменту на підприємстві

«Управління інноваційним процесом - невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства» [18, с. 93].

На мікрорівні менеджменту – рівні окремого господарюючого суб'єкту, стратегічне управління інноваційною діяльністю та інноваційними процесами – це частина інноваційного та стратегічного менеджменту, спрямована на досягнення максимальних результатів діяльності за рахунок ефективного перебігу інноваційних процесів та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Як інтегрована складова, стратегічне управління інноваційною діяльністю тісно пов'язане із інноваційним менеджментом. «Основною метою інноваційного менеджменту є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інноваційної стратегії фірми (компанії) на окремих етапах її розвитку. У процесі досягнення цієї мети механізми менеджменту спрямовано на рішення таких найважливіших задач:

1. Забезпечення високих темпів розвитку підприємства, її конкурентоздатності за рахунок ефективної інноваційної діяльності.
2. Забезпечення максимізації доходів (прибутків) від інноваційної діяльності.
3. Забезпечення мінімізації ризиків при комерціалізації нововведень.
4. Збереження фінансової стійкості і платоспроможності підприємства при проведенні інноваційної діяльності.
5. Пошук шляхів прискорення реалізації інноваційних проектів. Усі перераховані задачі взаємозалежні і дуже важливі, однак серед них є пріоритетна - забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства, конкурентоздатності при достатній її фінансовій стійкості у процесі цього розвитку, а не максимізації доходу (прибутку) від інноваційної діяльності, як стверджується в багатьох публікаціях» [4, с.328].

«Інноваційна стратегія виступає результатом формування довгострокових цілей і завдань підприємства, узгодження послідовності етапів інноваційної діяльності та перерозподілу інноваційних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Інноваційна стратегія кожного конкретного підприємства повністю залежить від повного циклу інноваційного процесу, тобто протікання на окремому підприємстві всіх його стадій. У свою чергу стадії інноваційного процесу залежать від: обсягу і характеру інноваційного потенціалу підприємства та позиції підприємства на ринку

Стратегічне управління інноваційною діяльністю є прогнозуванням глобальних змін в економічній ситуації та пошуком і реалізацією масштабних

інноваційних проєктів, які сприятимуть успіхові підприємства і забезпечуватимуть його ефективне функціонування і розвиток у перспективі» [16, с. 88].

«Виділяють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

Стратегія наступу. Розробляють її для реалізації загальної стратегії зростання. До неї вдаються фірми, які будують свою діяльність за принципами підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами.

Ця стратегія передбачає використання світових досягнень науки й технологій, наявність власних наукових доробків, можливість фірми швидко пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідко фірма бере інновацію із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливу роль відведено спеціальному підрозділу фірми, функцією якого є дослідження і розроблення.

Стратегія захисту. Розробляють її для реалізації загальної стратегії стабілізації. Спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на існуючих ринках. Цієї стратегії дотримується більшість фірм, які уникають надмірного ризику. Такі фірми прагнуть йти на крок позаду від піонерів і впроваджують новацію лише тоді, коли впевняться у її перспективності. Однак це не імітація новинки. Як правило, новинку поліпшують, що сприяє використанню в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії - оптимізувати у виробничому процесі співвідношення витрати - випуск.

Імітаційна стратегія. Використовується для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок певних

нововведень, але залучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом. За цієї умови фірмою-імітатором не тільки копіюються основні споживчі властивості нововведень, а й досягаються у процесі виробництва певні переваги: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Має суттєве значення і здатність працівників фірми вдало зімітувати новинку.

Однак якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності фірми-лідера і забезпечує вдале поєднання чужої технології із перевагами власних ресурсів, то ця стратегія буде корисною для фірми-імітатора.

Традиційна стратегія. Вдаються до неї фірми, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності продукту, що є основою бізнесу. Значних технологічних змін ця стратегія не передбачає, тому її лише умовно відносять до інноваційної. Деякі виробництва використовують традиційну стратегію, оскільки за ними закріплені певні інноваційні форми на тривалий період їхнього життєвого циклу. Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії.

Залежна стратегія. Розробляють її для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики «батьківських» фірм. Залежні фірми не роблять спроб змінити свою продукцію, бо тісно пов'язані з вимогами до неї головної фірми і виконують роботи на її замовлення. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх залежить від успіху в споживачів основного продукту головної фірми.

Стратегії «за нагодою», або стратегії «ніші». Вони є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку або інституційного середовища. Інноваційна діяльність полягає у пошукові інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою в нових обставинах, відшукуванні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають, споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою наступальної і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші. Саме з цього типу стратегії починають фірми і країни, що намагаються швидко вийти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Змішана стратегія, її використовують багато транснаціональних корпорацій, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого - захисну чи традиційну» [27, с. 89-94].

«Вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: умов і факторів зовнішнього середовища; сфери діяльності фірми; номенклатури та асортименту її продукції; тривалості життєвого циклу товарів; можливості фірми здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій; наявності відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу тощо» [10].

«Управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні та оперативні аспекти і має бути, з одного боку, націлене на створення або оперативне залучення інновацій, які забезпечуватимуть збереження і зміцнення ринкових позицій підприємства у тривалій перспективі, а з іншого - на систематичну й цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів і способів виконання роботи, завдяки яким життя інновацій подовжується.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю націлене на реалізацію масштабних інноваційних проектів та визначає основні напрями в науково-технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції, залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і технологій, освоєння нових методів організації виробництва. Для

реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проектів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проектів. Плани і програми інноваційної діяльності складають на основі ретельного вивчення таких чинників зовнішнього середовища, як економічні, науково-технологічні, демографічні, екологічні, рівень конкуренції в галузі тощо. Водночас оцінюють реальні можливості підприємства щодо інвестування інноваційних проектів, оскільки їх реалізація передбачає значні інвестиції, пов'язані із зміною техніко-технологічної бази.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконанні; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності. Воно передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесів провадження інновації тощо. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні процеси - до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки упровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння можливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні нового всім персоналом» [15, с.569].

Важливою частиною стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві є планування інноваційної діяльності, яке поділяють на 6 етапів.

«Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.

На цьому етапі аналізують поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Виділяють фактори інноваційної діяльності, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу, їх співвідношення впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства.

Етап 2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

На цьому етапі аналізують результати минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства загалом і за окремими видами інноваційної діяльності, окремими елементами інноваційного процесу, на основі чого визначають його сильні та слабкі сторони.

Етап 3. Визначення загальної стратегії підприємства.

Здійснюється на основі зіставлення місії підприємства, його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Полягає у виборі одного із можливих напрямів поведінки підприємства у майбутньому.

Етап 4. Визначення інноваційних можливостей щодо реалізації інноваційних процесів. Передбачає зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату, сформованого у країні.

Етап 5. Формування стратегічних інноваційних цілей.

Інноваційні цілі вказують вектор розвитку, на основі якого формують інноваційну стратегію підприємства. Стратегічні цілі підприємства, яке планує масштабне завоювання ринку, відрізняються від стратегічних завдань фірми, яка ледве зводить кінці з кінцями. У першому випадку в основі наступальної стратегії мають бути радикальні інновації, у другому – інновації поліпшувального характеру, оскільки на інше немає ні фінансових, ні інтелектуальних ресурсів.

Етап 6. Розроблення концепції інноваційної стратегії. Основою розроблення інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції фірми та її науково-технічна політика» [19, с. 54-59].

Отже, проведене у даному розділі дослідження показало, що під інноваційною діяльністю розуміти прибуткове використання новацій у вигляді

нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно – технічних та соціально – економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

За своїм характером інноваційні процеси на підприємствах поділяються на такі види: технічні новини і нововведення; організаційні нововведення; економічні; соціальні та управлінські нововведення.

Управління інноваційним процесом - невід’ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

На мікрорівні менеджменту – рівні окремого господарюючого суб’єкту, стратегічне управління інноваційною діяльністю та інноваційними процесами – це частина інноваційного та стратегічного менеджменту, спрямована на досягнення максимальних результатів діяльності за рахунок ефективного перебігу інноваційних процесів та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційна стратегія виступає результатом формування довгострокових цілей і завдань підприємства, узгодження послідовності етапів інноваційної діяльності та перерозподілу інноваційних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Виділяють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»)

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПАРТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спарта» та ринкових умов його господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «Спарта» засновано 8 червня 1998 року на базі колишнього виробничого об'єднання «Криворіжзалізобетон», на виробничій площадці №2 та розташоване у Довгинцівському районі міста Кривий Ріг. Підприємство розташоване біля сполучення транспортних вузлів міста, а також має під'їдні залізничні шляхи, відстань до найближчої залізничної станції (ст. Мудрьона) 5 км.

Генеральною метою підприємства є виробництво збірних залізобетонних та бетонних конструкцій, товарного залізобетону, бетону та будівельного розчину для підприємств всіх видів власності та для населення. До основних видів діяльності ТОВ належить:

- виробництво виробів з бетону для будівництва;
- монтаж металевих конструкцій;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- інші види гуртової торгівлі.

Продукція ТОВ «Спарта» має стабільну якість, яка відповідає умовам безпеки продукції у системі Укр.СЕПРО. З дня заснування підприємство додержується основних вимог до якості продукції: додержання вимог ДСТУ Б.В.2.6.- 2-95 «Конструкції будинків та споруд. Вироби бетонні та залізобетонні», технічних умов на виготовлення всіх видів конструкцій. Технологія виготовлення виробів з бетону і залізобетону може бути як

уніфікована, так і виконана по індивідуальним кресленням замовника, завдяки чому підприємство ТОВ «Спарта» має чисельну кількість замовлень.

Виробнича структура підприємства включає:

- дільницю №1 – з виготовлення пустотних плит;
- формовочний цех №2 – з виготовлення збірної залізобетону;
- формовочний цех №5 – з виготовлення збірних залізобетонних та крупних стінових блоків;
- арматурний цех – виробництво зварних сіток та каркасів для конструкцій зборної залізобетону;
- бетоно-змішувальний цех – виготовлення виробничого та товарного бетону;
- енерго-механічний цех – ремонт технологічного обладнання та енергетичних мереж.

До складу бетоно-змішувального цеху входять складські приміщення інертних матеріалів (пісок, щебінь, керамзит), а також склад цементу (6 силосів по 90 тон кожний).

Підприємство має налагоджену систему зв'язків із споживачами та постачальниками матеріалів. Виготовлена продукція реалізується на регіональному та національному ринках.

Основними постачальниками матеріалів є: КП «Кривбасводоканал»(вода), ТОВ «Техімпекс» (вода питна), ВАТ «Марганецький завод керамзиту» (будівельні матеріали), ВАТ «ІнГЗК» (будівельні матеріали), інші постачальники сировини. Споживачами продукції ТОВ «Спарта» виступають: ЧП «Рілля», ТОВ «Еміс», ФОП «Терещенко», ТОВ «ПраКр», ЗАТ «КІБ», «ТОВ «Спарта» , ВАТ «Криворіжгаз», ТОВ «Вешашляхбуд» КХП №15 інші підприємства.

Виробничу та збутову діяльність ТОВ «Спарта» здійснює в умовах конкурентного ринку цементу та залізобетону України. На даному ринку діє приблизно 574 підприємства різних форм власності. До характеристик ринку можна віднести: сезонний характер попиту (попит знижується у листопаді-

грудні та зростає у квітні-травні), залежність вартості продукції від цін на газ та від цін на цемент, наявність на ринку нових модифікацій традиційної продукції – газобетонів та пінобетонів, які мають всі характеристики бетону, але є легкішими та мають меншу вартість. Лідери ринку України – ВАТ «Завод залізобетонних виробів ім. С.Ковальської», який забезпечує виготовлення приблизно 40-44% продукції та ВАТ «Обухівський завод пористих виробів», який контролює близько 18% ринку.

Дані щодо обсягів виготовлення основних видів товарної продукції ТОВ «Спарта» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники виробничої діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки, м³

Вид продукції	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр		Відх. 2017/2015 рр	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Виробництво ЗБВ разом, в т.ч.	7207,301	5347,029	1790,1	-1860,27	-25,81	-3556,93	-66,52	-5417,20	-75,16
розчин М-25, М-50, М150, М-200	918,35	566,11	150,32	-352,242	-38,36	-415,79	-73,45	-768,03	-83,63
бетон М-100, М-200, М-250, М-300, М-450	828,84	526,68	183,93	-302,157	-36,46	-342,75	-65,08	-644,91	-77,81
блок стін підвалів ФБС	200,22	448,23	321,73	248,0108	123,87	-126,50	-28,22	121,51	60,69
блок стіновий з легкого бетону СБП	1331,19	916,73	223,31	-414,456	-31,13	-693,42	-75,64	-1107,88	-83,22
перемичка залізобетонна 2ПБ, 3ПБ	887,22	749,82	234,74	-137,4	-15,49	-515,08	-68,69	-652,48	-73,54
панелі перекриття з/б багатопустотні ПК	1469,57	1038,60	335,45	-430,967	-29,33	-703,15	-67,70	-1134,12	-77,17
плити перекриття ребристі	1571,91	1100,85	340,62	-471,061	-29,97	-760,23	-69,06	-1231,29	-78,33

З табл. 2.1 видно, що ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках знижує показники виробничої діяльності до рівня 1790,1 м³, що менше рівня 2015 року на 75,16%. Таке значне падіння обсягів виробничої діяльності пов'язане із дією світової

фінансової кризи, припиненням здійснення будівельних робіт, та як наслідок, зниженням попиту на будівельні матеріали.

Дослідження виробництва основних видів залізобетонних виробів (ЗБВ) показало, що обсяги виробництва їх всіх знижуються, виключенням є лише виробництво блоків стін підвалів, обсяг випуску яких зростає на 60,69%. Таке збільшення пов'язане із укладенням довгострокових контрактів із замовниками даного виду продукції.

Найбільші темпи падіння обсягів випуску спостерігаються за виготовленням розчину (падіння 83,63%) та блокам стіновим з легкого бетону (на 83,22%). За всіма іншими видами продукції зниження відбувається на 75-78%. Зазначені зміни у показниках виробничої діяльності ТОВ «Спарта» є негативними та вказують на наявність кризових явищ на підприємстві.

Структура товарної продукції ТОВ «Спарта» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура залізобетонних виробів, які виготовляє ТОВ «Спарта» у 2004-2017 роках, %

Вид продукції	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Виробництво ЗБВ разом, в т.ч.	100	100	100
розчин М-25, М-50, М150, М-200	12,74	10,59	8,40
бетон М-100, М-200, М-250, М-300, М-450	11,50	9,85	10,28
блок стін підвалів ФБС	2,78	8,38	17,97
блок стіновий з легкого бетону СБП	18,47	17,14	12,47
перемичка залізобетонна 2ПБ, 3ПБ	12,31	14,02	13,11
панелі перекриття з/б багатопустотні ПК	20,39	19,42	18,74
плити перекриття ребристі	21,81	20,59	19,03

З табл. 2.2. видно, що у структурі виготовленої продукції підприємства у 2015-2017 роках найбільша частка належить виготовленню плит перекриття ребристих (частка 21-19%) та панелям перекриття багатопустотним (частка 20-18%).

Найменша частка у структурі продукції підприємства належить виготовленню розчину (12-8%) та бетону (частка 9-12%). Частка інших видів продукції ТОВ «Спарта» у її структурі становить 10-15%. Наведена структура продукції ТОВ «Спарта» пов'язана із наявністю попиту на ЗБВ та

особливостями зберігання та транспортування окремих видів продукції (розчин та бетон).

На наступному етапі дослідження необхідно проаналізувати зміну основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки за даними додатку А.

З додатку А видно, що вартість товарної продукції ТОВ «Спарта» за 2015 – 2017 роки знижується на 46,48%, в т.ч. у 2016 році зростає на 36,11%, а у 2017 році знижується на 60,68%, що пов'язане з одного боку, із зниженням обсягів випуску на 75,16%, а з іншого – із збільшенням цін на ЗБВ виробу.

Вартість товарної продукції заводу у цінах 2015 року за три роки знижується на 56,04%, при зниженні у 2016 році на 14,68%, а у 2017 році на 48,47%. Таке зниження є негативним та вказує на погіршення показників виробничої діяльності підприємства.

Зміни вартості реалізованої продукції ТОВ «Спарта» теж є негативними: вона знижується на 48,13% в основному за рахунок зниження у 2017 році на 59,09%. Зниження вартості реалізованої продукції є наслідком падіння попиту на будівельні матеріали в результаті світової фінансової кризи.

Вартість товарної продукції підприємства є вищою за вартість реалізованої продукції, що показує на наявність значного обсягу товарних запасів готової продукції на складах підприємства.

Вартість основних засобів підприємства у 2015-2017 роках знижується на 75,97% в основному за рахунок зниження у 2016 році їх вартості на 74,67% та зниження у 2017 році ще на 5,12%. Одночасно із зниженням вартості основних засобів заводу, зростає рівень їх зносу із 50,09% у 2015 році до 62,32% у 2017 році. Зниження вартості основних засобів пов'язане із виведенням застарілих основних засобів та реалізацією надлишкових. При зниженні вартості основних засобів та вартості товарної продукції, фондвіддача у натуральному вимірі за 2015-2017 роки зростає на 3,36%, а у вартісному вимірі на 82,95%. Слід відзначити зростання фондвіддачі у 2016 році у 2,92 рази (натуральний вимір) та у 3,36 раз (вартісний вимір) та її зниження у 2017 році. Загальне зростання за

три роки не може вважатися позитивним, оскільки викликане більш швидкими темпами зниження вартості основних засобів. Відповідно до нормальних тенденцій змін, фондомісткість у вартісному вимірі знижується на 45,34%.

Чисельність персоналу ТОВ «Спарта» за 2015 – 2017 роки знижується із 119 до 94 чол. (на 21,01%), в т.ч. чисельність ПВП знижується на 10,59%, тобто повільніше, що є позитивною тенденцією. Середньомісячна заробітна плата персоналу зростає на 32,46%, що пов'язане із підвищенням соціальних стандартів на рівні держави. Дослідження показників продуктивності праці (натуральний вимір) вказує на її зниження на 72,22%, як і у вартісному виразі – на 50,83%, що в першу чергу є наслідком зниження обсягів виготовлення продукції заводом. Взагалі, наведені тенденції зростання заробітної плати при зниженні продуктивності праці вказують на недостатню ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві та потреби у зміні кадрової стратегії.

Вартість оборотних активів підприємства зростає у 2015-2017 роках на 76,28%: у 2016 році на 46,78%, а у 2017 році на 20,1%. Зростання вартості оборотних активів є наслідком збільшення запасів та дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства знаходиться в межах 6-2 обороти, та за три роки знижується на 70,58%, а тривалість одного обороту, навпаки, зростає із 57 до 194 днів (за три роки зростання у 2,4 рази. Такі зміни показників ефективності використання оборотних активів є негативними та вказують на доцільність впровадження заходів по забезпеченню ефективного формування та використання оборотних активів підприємства.

Аналіз витрат на виготовлення товарної продукції показав, що за 2015-2017 роки дані витрати знижуються на 34,1%, в т.ч. у 2016 році зростають на 65,42%, а у 2017 році зниження на 60,16%, що є наслідком зниження обсягів виробничої діяльності. Собівартість реалізованої продукції теж у даний період знижується, але швидше: за три роки на 42,36%, що пов'язане із змінами у структурі реалізованої продукції.

Витрати на 1 грн. товарної продукції підприємства зростають за три роки на 23,14%, а витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 11,12%. Витрати на товарну продукцію на кінець 2017 року є вищими за витрати на реалізовану, що є негативним та у майбутньому може привести до збитковості виробництва.

У дод. А видно, що у 2015-2017 роках діяльність ТОВ «Спарта» залишається прибутковою, на що вказує додатне значення цього показника. Розмір прибутку підприємства за три роки знижується на 90,85%, при найбільшому темпі зниження у 2017 році на 93,12%. Рентабельність товарної продукції підприємства у цей же період знижується із 25,04% до 10,58%, при зростанні у 2016 році у 2,19 раз, що є негативним процесом та вказує на зниження ефективності виробничої діяльності заводу.

Отже, аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки показує, що на підприємстві із 2016 року помічено тенденцію кризових змін: зниження обсягів випуску на 75,16%, вартості товарної продукції на 46,48%, реалізованої на 48,13%, а також зниження чистого прибутку на 90,85%.

Здійснене дослідження показало, що базовою стратегією розвитку ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках є стратегія стабілізації. Ця стратегія для досліджуваного підприємства полягає у збереженні асортименту виготовлюваної залізобетонної продукції та задоволенні потреб існуючого ринку збуту. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства.

Для підтримки загальної стратегії ТОВ «Спарта» розробляє і реалізує функціональні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію НДДКР тощо.

Виробнича стратегія підприємства орієнтована на пошук шляхів зниження витрат та підтримку якості продукції. Зазначена стратегія

орієнтована на оптимальне завантаження виробничих потужностей та постійне розширення кола покупців продукції.

Маркетингова стратегія ТОВ «Спарта» є інструментом, завдяки якому підприємство переміщується з поточної ринкової конкурентної позиції на бажану позицію. Завдання маркетингової стратегії заводу реалізується шляхом адаптації до зовнішніх сил конкуренції, ринкових змін, розвитку технології виготовлення бетону та залізобетонних конструкцій, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів підприємства у відповідність до можливостей, які надає зовнішнє середовище. Основним напрямком маркетингової стратегії на заводі є пошук нових і розширення існуючих ринків збуту виготовлюваної та нової продукції, зокрема, на зовнішньому ринку.

Фінансова стратегія заводу передбачає визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, фінансовим ринком, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства. Головною метою фінансової стратегії ТОВ «Спарта» є забезпечення постійної ліквідності та платоспроможності заводу, а також підтримка кредитного рейтингу підприємства.

Діяльність ТОВ «Спарта» здійснюється в умовах ринку будівельних матеріалів України. Основним драйвером розвитку бетонного ринку є інвестиційно-будівельна активність на внутрішньому ринку України.

Ринок активно розвивається під впливом попиту будівельників інфраструктурних та комерційних об'єктів, житлового будівництва. Оператори активно освоюють продукцію для сільгосп будівництва, збірні ЗБК для енергетичного будівництва, конструкції для дорожнього і мостового будівництва, великопрогонові плити перекриттів для комерційного будівництва та ін.

«Переважаючі тенденції ринку наступні: укрупнення бізнесу (створення холдингів і вертикально-інтегрованих структур); розвиток сервісу і пропозицій для корпоративного замовника і приватного забудовника, в т.ч. «індустріальні котеджі»; модернізація виробництв по переходу на більш матеріалоефективні

технології виробництва; розвиток суміжних, високорентабельних сегментів - тротуарна плитка і декоративний бетонний цегла / блоки; збільшення частки експорту в структурі збуту (переважно в сегменті енергетичних ЗБВ, ЗБВ для сільгосп будівель, вогнетривкого бетону)» [23].

Стратегічний аналіз галузі показує, що український ринок бетонів має потенціал зростання + 200%. Найбільший вплив на галузевий ринок здійснює суперництво між наявними конкурентами. Серед найбільших конкурентів на ринку бетону та ЗБВ ТОВ «Спарта» є:

- Промислово-будівельна група «Ковальська» (м. Київ), яка об'єднує 5 потужних підприємств: ПАТ «Завод ЗБК ім. С. Ковальської», ТОВ «Бетон Сервіс», ПАТ «Бетон Центр», ПАТ «Дарницький Завод ЗБК».

- Група компаній «Полібетон» (сmt. Щирець, Львівська обл.), яка об'єднує три підприємства: ПАТ «Щирецький завод ЗБВ», ПАТ «Львівський бетон», ПАТ «Дрогобицький завод ЗБВ».

- ПрАТ «Бетон Нова» (м. Донецьк) (правоприємник Миронівського заводу ЗБК) – провідний в Україні виробник залізобетонних конструкцій для енергетичного, мостового та енергетичного будівництва. Підприємство здійснює випуск майже 120 найменувань продукції. Виробничі потужності групи становлять 800 тис. т стійок, 15000 м³ залізобетонних виробів на рік;

- ПАТ «Будіндустрія» (м. Київ) – підприємство, яке спеціалізується на випуску залізобетону, бетону та керамзиту. Асортимент продукції становить понад 600 найменувань виробів та різні види будівельних робіт. Виробничі потужності групи становлять 1000000 м³ бетону та 8000 м³ залізобетонних виробів на рік;

- ТОВ «Кривбас бетон», (м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) – найближчий регіональний конкурент ТОВ «Спарта», який входить до складу HeidelbergCement Group Підприємство. Виробничі потужності становлять до 600 м³ бетону за зміну. Підприємство відносно нове, створене у 2007 році, та воно виключно займається виготовленням бетонів та бетонних розчинів.

Дані щодо ринкової сегментації цільового ринку заводу наведені у табл.

2.3, яка побудована за даними додатку Б.

Таблиця 2. 3 - Поділ ринку бетону та ЗБВ України між основними конкурентами ТОВ «Спарта» у 2009-2013 роках (пораховано для основних видів бетону та ЗБВ), %

Показник	2015	2016	2017	2017/2015 рр., +/-
Промислово-будівельна група «Ковальська»	27,52	27,17	27,16	-0,01
Група компаній «Полібетон»	22,2	22	21,46	-0,54
ПрАТ «Бетон Нова»	19,91	20,23	20,65	0,42
ПАТ «Будіндустрія»	10,19	11,1	10,27	-0,83
ТОВ «Кривбас бетон»	6,98	6,81	7,35	0,54
ТОВ "Спарта"	13,2	12,7	13,11	0,41
Разом	100	100	100	-

У табл. 2.3 розрахунок здійснено для основних марок бетону та полих ЗБВ, оскільки це продукція, яка реалізується всіма підприємствами на ринку.

Результати розрахунків табл. 2.3 показали, що найбільшу частку ринку у 2011-2013 роки займають підприємства промислово-будівельної групи «Ковальська», частка яких становить 28-27% та за три роки які аналізуються частка знижується на 0,01%. Трохи меншою є частка Групи компаній «Полібетон», вона становить 21-22%, та у аналізованому періоді знижується на 0,54%. Частка ПрАТ «Бетон Нова» становить 20-19% та зростає на 0,42%. Зазначені підприємства мають приблизно однакові частки ринку, а тому можуть бути об'єднані у стратегічне коло сильних конкурентів. ТОВ «Спарта» та ПАТ «Будіндустрія» мають приблизно однакові ринкові частки – 10-13%. ТОВ «Спарта» за 2011-2013 роки збільшує частку ринку на 41%, а ПАТ «Будіндустрія», навпаки, втрачає 0,83% ринку. Найменша ринкова частка належить ТОВ «Кривбас бетон» - 6-7%, та вона за три роки підвищується на 0,54% у зв'язку із нарощуванням виробничих потужностей заводу.

З метою визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг побудуємо конкурентну карту основних виробників ЗБВ України (табл. 2.4), вихідні дані наведені у табл. 2.3 та у дод. Б.

Таблиця 2.4 - Конкурентна карта ринку виробників ЗБВ України у 2015 - 2017 рр.

Ринкова частка (T_i)		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп (D_i) приросту ринкової частки		Лідери ринку	Фірми із сильною конкурентною позицією	Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми конкурентною позицією, що швидко поліпшується	3			ТОВ "Спарта"	
Фірми конкурентною позицією, що поліпшується	3	I	ПБГ "Ковальська"	ПрАТ «Бетон Нова»	ТОВ «Кривбас бетон»
Фірми конкурентною позицією, що погіршується	3	II		ГК "Полібетон"	ПАТ «Будіндустрія
Фірми конкурентною позицією, що швидко погіршується	3	V			

Отже, побудувавши конкурентну карту ринку, бачимо, що на кінець аналізованого періоду найкраща позиція належить ПБГ "Ковальська", дане підприємство є лідером ринку та його позиція поліпшується. Також виділяється ГК "Полібетон", яке у 2011-2013 роках має значну ринкову частку підприємства, яка знижується за п'ять років на 0,2%.

ПрАТ «Бетон Нова» має сильні конкурентні позиції та приріст ринкової частки дозволяє констатувати покращення ринкових позицій.

До підприємств зі слабкою конкурентною позицією належить ТОВ «Спарта», проте його конкурентна позиція у 2011-2013 році стрімко поліпшується (найбільший приріст ринкової частки на ринку – 2%).

Також до підприємств із слабкою конкурентною позицією належить ПАТ «Будіндустрія, ринкова частка якого знижується, тобто у аналізованому періоді погіршується.

Саме не вигідне положення належить ТОВ «Кривбас бетон», дане

підприємство займає найменшу частку ринку за 2011-2013 роках та її розмір збільшується у даному періоді.

З метою загальної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Спарта» побудуємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця конкурентного профілю виробників бетону та ЗБВ

Назва підприємства	Питома вага	ПБГ "Ковальська"		ГК "Полібетон"		ПрАТ «Бетон Нова»		ПАТ «Будіндустрія»		ТОВ «Кривбас бетон»		ТОВ "Спарта"	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
		1. Частка ринку	0,2	5	1,0	5	1,0	4	0,8	3	0,6	2	0,4
2. Темп приросту ринкової частки	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
3. Рівень якості продукції	0,25	5	1,3	4	1,0	4	1	3	0,75	3	0,75	4	1
4. Обсяги реалізації	0,2	5	1,0	5	1,0	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
5. Можливості цінового маневрування	0,25	4	1,0	4	1,0	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Разом	1		4,6		4,4		3,8		3,1		2,9		3,5

З табл. 2.6 видно, що ТОВ «Спарта» має середні позиції в галузі і не є її лідером, що пов'язане із малою часткою ринку, незначними обсягами реалізації. Отримана оцінка заводом за картою становить 3,5 балів.

Взагалі, діяльність заводу не можна вважати однозначно ефективною, хоч підприємство є конкурентоспроможним на ринку. Для усунення кризових явищ на підприємстві необхідно максимально реалізувати існуючі у підприємства перспективи: вихід на нові ринки збуту (Польща, Угорщина), оновлення обладнання, розширення способів збуту продукції, розвиток виробничого процесу на основі інноваційних рішень виходу з кризи.

2.2 Аналіз техніко-технологічного стану виробництва ТОВ «Спарта» та визначення перспективних напрямків впровадження інновацій

Проведення у дипломній роботі дослідження стратегічного управління інноваційним процесом ТОВ «Спарта» показало, що даний напрямок стратегічного менеджменту на підприємстві не реалізуються. Також аналіз бізнес-процесів компанії показав, що інноваційний процес та його першопричина – інновації на підприємстві не існують як самостійне явище, яке носить організаційно-управлінський характер. Стратегія НДДКР на ТОВ «Спарта» пов'язана з виробничою стратегією (є її інтегрованим елементом) і полягає у збільшенні обсягів виготовлення нових видів продукції, зокрема, пінобетону, перехід на нові, більш міцні та якісні матеріали; вдосконалення діючої та впровадження нової технології виробництва розчинів та бетонів різних марок. Отже, на підприємстві реалізуються виключно локальні інновації, засновані на удосконаленні виробничого процесу та товарної продукції. Основою такого типу інноваційного процесу є виробництво, а саме – його техніко-технологічний стан.

Для визначення техніко-технологічного стану виробництва ТОВ «Спарта» перш за все необхідно проаналізувати показники наявності основних засобів як бази технічних інновацій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Дані щодо наявності основних засобів ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки (станом на кінець року), тис. грн.

Показник ОЗ	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр		Відх. 2017/2015 рр	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Залишкова вартість	2327,6	2421	2085	93,4	4,01	-336,00	-13,88	-242,60	-10,42
Первісна вартість	5689,6	6000	5534	310,4	5,46	-466,00	-7,77	-155,60	-2,73
Знос	3362	3579	3449	217	6,45	-130,00	-3,63	87,00	2,59

З табл. 2.5 видно, що вартість основних засобів ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки за їх залишковою вартістю знижується на 10,42%, при зростанні у 2016 році на 4,01% та зниженні у 2017 році на 13,88%. Первісна вартість

основних засобів знижується повільніше: за три роки на 2,73% при зниженні у 2016 році у 5,67 раз та у 2017 році ще у 2,55 раз, що пов'язане із відсутністю оновлення основних засобів та їх старінням. Сума зносу основних засобів зростає на 2,59% при наявності тенденції її зниження у 2017 році на 3,63%, що є наслідком виведення основних засобів та їх спрацьованості.

Дані щодо частки активної частини основних засобів ТОВ «Спарта» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка вартості активної частини основних засобів ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках

Вид ОЗ	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр		Відх. 2017/2015 рр	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	9375,8	2374,5	2253	-7001,3	-74,67	-121,50	-5,12	-7122,80	-75,97
в т.ч. активна частина	7721,91	1937,35	1819,97	-5784,6	-74,91	-117,38	-6,06	-5901,94	-76,43
частка активної частини, %	82,36	81,59	80,78	-0,77	-0,93	-0,81	-0,99	-1,58	-1,92

Дані табл. 2.6 демонструють, що частка активної частини основних засобів підприємства у 2015-2017 роках знижується із 82,36% до 80,78%, тобто на 1,92%. Вартість активної частини основних засобів при цьому знижується на 76,43%, що є швидшим темпом ніж зниження загальної вартості основних засобів. Зниження вартості основних засобів найбільшими темпами відбувається у 2016 році (на 74,91%).

Дані щодо руху основних засобів ТОВ «Спарта» наведено у табл. 2.7.

Динаміка значень коефіцієнту оновлення показує, що найнижчі темпи оновлення виробничих фондів ТОВ «Спарта» спостерігалися у 2017 році (Кон = 0,075). Найвище значення коефіцієнту оновлення у 2015 році (Кон = 11,8%), що пояснюється впровадженням нової техніки у даний рік, тобто проведенням розширеного відтворення основних засобів.

Коефіцієнт вибуття основних засобів у ТОВ «Спарта» є дуже низьким, та за роками зростає із 0,059 у 2015 році до 0,147 у 2017 році. Взагалі, тенденція

зміни даного показника вказує на те, що основні засоби, які є морально та фізично застарілими, не виводяться, а продовжують працювати після закінчення терміну їх корисного використання, що негативно впливає як на якість кінцевої продукції, так і на умови їх використання.

Таблиця 2.7 - Показники стану та руху основних засобів ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки

Коефіцієнт	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр		Відх. 2017/2015 рр	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
коефіцієнт оновлення	0,118	0,104	0,075	-0,014	-11,86	-0,03	-27,72	-0,04	-36,30
коефіцієнт вибуття	0,059	0,050	0,147	-0,009	-14,45	0,10	191,23	0,09	149,15
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,087	0,034	0,161	-0,054	-61,49	0,13	381,05	0,07	85,23
Коефіцієнт спрацьованості основних засобів	0,591	0,597	0,623	0,006	0,95	0,03	4,48	0,03	5,47
Коефіцієнт придатності	0,409	0,404	0,377	-0,006	-1,37	-0,03	-6,63	-0,03	-7,90

Коефіцієнт приросту показує можливість зростання вартості основних засобів і у 2015-2017 роках він є додатнім. В 2017 р. за рахунок оновлення та вибуття основних засобів їх вартість зросла, та значення досягло рівня 0,161.

Отже, стан виробничих фондів ТОВ «Спарта» є незадовільним і потребує впровадження заходів модернізації, проведення капітальних ремонтів і інтенсивного оновлення виробничих фондів підприємства.

Стан технологічної бази ТОВ «Спарта» можна також охарактеризувати показниками використання робочого часу обладнання основних цехів підприємства (табл. 2.8).

З даних табл. 2.8 видно, що у ТОВ «Спарта» спостерігається збільшення часу на здійснення планово-попереджувальних ремонтів у 2016 році на 2,75%, у 2017 році ще на 1,93%, що пов'язано із різною складністю та трудомісткістю виконуваних ремонтів. В результаті цього денний та годинний номінальний час роботи обладнання скорочується на 0,3%. Перевищення фактичних простоїв обладнання над плановими відбувається на 19,9 днів у 2015 році, на 15 днів у 2016 та на 17 днів у 2017 році, за три роки простої скорочуються на 14,6%, а

годинні простої обладнання скорочуються на 24,1%, що показує на покращення використання годинного фонду роботи обладнання. Але у 2017 році помічена тенденція зростання годинних та денних простоїв порівняно із 2015 роком (на 13,33% та 3,85% відповідно), що вказує на погіршення використання часу у даний рік.

Таблиця 2.8 - Використання робочого часу обладнання ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках

Показник	Період часу			Відх 2004/2003 р		Відх 2017/2016р		Відх 2017/2015р	
	2015 р	2016 р	2017 р	абс	відн, %	абс	відн, %	абс	відн, %
Календарний час роботи устаткування, дні	1095	1095	1095	-	-	-	-	-	-
Капітальні ремонти, дні	65,4	67,2	68,5	1,8	2,75	1,3	1,93	3,1	4,74
Номінальний час роботи, дні	1029,6	1027,8	1026,5	-1,8	-0,17	-1,3	-0,13	-3,1	-0,30
Номінальний час роботи, год	24710,4	24667,2	24636	-43,2	-0,17	-31,2	-0,13	-74,4	-0,30
Реальний час роботи, дні	1009,7	1012,8	1009,5	3,1	0,31	-3,3	-0,33	-0,2	-0,02
Реальний час роботи, год	23899,6	24074,26	24020,2	174,657	0,73	-54,04	-0,22	120,62	0,50
Простої, дні	19,9	15	17	-4,9	-24,62	2	13,33	-2,9	-14,6
Простої, т год	810,80	592,94	615,79	-217,85	-26,87	22,84	3,85	-195,0	-24,1

На підставі даних табл. 2.9 можна розрахувати коефіцієнти екстенсивного, інтенсивного та інтегрального використання обладнання. Результати розрахунків зведено до табл. табл. 2.11.

Таблиця 2.9 - Динаміка коефіцієнтів ефективності використання виробничого обладнання ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках

Показник	Період часу			Відх. за роками, %		
	2015 р	2016 р	2017 р	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання	0,909	0,916	0,914	0,73	-0,22	0,50
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,936	0,953	0,934	1,88	-2,00	-0,15
Коефіцієнт інтегрального використання обладнання	0,851	0,873	0,854	2,63	-2,22	0,35

З даних табл. 2.9 видно, що у 2015-2017 роках екстенсивність використання обладнання підвищується на 0,5%, та у 2017 році значення

відповідного коефіцієнту становить 0,914, що є ознакою зростання ефективності використання часу роботи устаткування. Значення коефіцієнту інтенсивного використання обладнання зменшується на 0,15%, що вказує на необхідність пошуку шляхів зростання обсягів виготовлення продукції ТОВ «Спарта». Значення всіх показників у 2017 році мають тенденцію до зниження, що показує на необхідність корегування часу роботи устаткування підприємства.

Отже, дослідження техніко-технологічного стану ТОВ «Спарта» дозволило виявити основні напрямки впровадження інноваційного процесу у виробництво:

- оновлення основного обладнання за рахунок впровадження новітніх виробничих фондів;
- впровадження інноваційних технологій організації виробничого процесу та використання обладнання;
- впровадження новітніх технологій та новітньої техніки здійснення ремонтних робіт, що обумовлене зростанням тривалості простоїв у ремонтах обладнання та основних засобів.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» та рівня його реалізації

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ТОВ «Спарта», вказує на нестабільність фінансово – економічного становища заводу та наявність складностей і проблем у виробничому процесі виготовлення ЗБВ. Так як сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції на ринку визначальними факторами успіху є передусім висока якість продукції та її невисока собівартість, то єдиним способом задоволення платоспроможного попиту ринку є використання сучасного, високотехнологічного обладнання та новинок у виробничому процесі. За таких умов, інноваційний процес у виробництві ЗБВ ТОВ «Спарта»

в основному стосується модернізації діючих виробничих ліній та пошуку шляхів зниження собівартості виготовлення ЗБВ.

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» вимагає дослідження розміру наявних коштів для фінансування інноваційних заходів. У якості такого джерела виступає перш за все грошовий потік підприємства, динаміка та структура якого наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.10 - Динаміка грошового потоку ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Складова ГП	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Чистий прибуток	1934,4	2574	177	639,60	33,06	-2397,0	-93,12	-1757,40	-90,85
у % до загальної суми	90,48	89,41	39,51	-1,075	-	-49,90	-	-50,97	-
Амортизація	203,5	305	271	101,50	49,88	-34,00	-11,15	67,50	33,17
у % до загальної суми	9,52	10,59	60,49	1,075	-	49,90	-	50,97	-
Разом грошовий потік	2137,9	2879	448	741,10	34,66	-2431,0	-84,44	-1689,90	-79,04
у % до загальної суми	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-	-	-

Дані табл. 2.10 показують, що джерела для фінансування інноваційних заходів у ТОВ «Спарта» це: чистий грошовий потік підприємства є додатнім, та за три роки знижується на 79,04%, за рахунок зниження чистого прибутку на 90,85%, та зростання амортизації на 33,17%.

У структурі грошового потоку за 2015-2017 роки спостерігаються негативні тенденції, які пов'язані із зниженням частки прибутку із 90,48% у 2015 році до 39,51% у 2017 році (зниження на 50,97%)., а частка амортизації, навпаки, зростає із 9,52% у 2015 році до 60,49%.

Наведені тенденції змін грошового потоку ТОВ «Спарта» з одного боку, характеризуються додатнім його значенням, що означає достатність власних коштів для фінансування інноваційних заходів, а з іншого – неефективною

структурою грошового потоку, яка складається на кінець 2017 року переважно із амортизаційних відрахувань.

Важливою складовою інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» є кадрова складова. Дані щодо наукового потенціалу персоналу підприємства наведені у табл. 2.121.

Таблиця 2.11 - Освітній склад персоналу ТОВ «Спарта», чол.

Категорія персоналу	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр		Відх. 2017/2015 рр	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Чисельність персоналу	119	115	94	-4	-3,36	-21	-18,26	-25	-21,01
в т.ч. із науковим ступенем	1	1				-1	-100	-1	-100,00
у % до загальної чисельності	0,84	0,87							
з вищою освітою	36	39	37	3	8,33	-2	-5,13	1	2,78
у % до загальної чисельності	30,25	33,91	39,36						
із спеціальною освітою	82	75	57	-7	-8,54	-18	-24,00	-25	-30,49
у % до загальної чисельності	68,91	65,22	60,64						

З табл. 2.11 видно, що у структурі персоналу ТОВ «Спарта» працівники із науковим званням відсутні у 2017 році, а у 2015-2016 роках їх була 1 особа, або 0,84-0,87% від загальної чисельності. Чисельність працівників із вищою освітою на ТОВ «Спарта» за три роки зростає на 1 чол. (2,78%) та становить 36-39 чол. У 2017 році чисельність таких працівників знижується на 5,13% (на 2 чол.). Основна частка працівників підприємства (68-60%) має спеціальну освіту, але чисельність таких працівників знижується за три роки на 25 чол., або на 30,49%.

Отже, з наведених даних видно, що ТОВ «Спарта» через неефективну систему мотивації персоналу втрачає свої висококваліфіковані кадри, тим самим знижуючи кадрову складову інноваційного потенціалу.

Щодо рівня використання інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта», то слід відзначити, що за 2015-2017 роки на підприємстві було здійснено 12 раціоналізаторських пропозицій, впроваджено з яких лише 3 у 2015 році.

Основна причина відсутності впровадження пропозицій – нехватка коштів. У 2016-2017 роках робота із наукового розвитку виробництва та впровадження інновацій не відбувалася.

«Потенціал інноваційного процесу підприємства може бути виражений у наступному формульному виді:

$$П_І = f (П_{І1}; П_{І2}; П_{І3}; П_{І4}; П_{І5}; П_{І6}); \quad (2.1)$$

де $П_{І1}$ – наявність коштів для фінансування інноваційних програм;

$П_{І2}$ – урахування загальноінноваційних тенденцій у діючому виробничому процесі;

$П_{І3}$ – наявність кадрового потенціалу;

$П_{І4}$ – загальна інноваційна стратегія підприємства;

$П_{І5}$ – наявність ресурсної бази для інноваційної діяльності;

$П_{І6}$ – термін часу від розробки новації до її впровадження у виробничо – господарську діяльність.

Вагові коефіцієнти ($П_{І1}$; $П_{І2}$; $П_{І3}$; $П_{І4}$; $П_{І5}$; $П_{І6}$) визначаються на основі експертної оцінки, що є припустимим для наведеної методики» [31, с308 - 315].

В якості експертів для оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» було залучено працівників даного підприємства.

У інноваційному потенціалі підприємства основними компонентами, на думку експертів, являються наявність коштів для фінансування інноваційних програм, а також застосування інноваційної стратегії та ресурсної бази для інноваційної діяльності. З огляду на це для оцінки потенціалу інноваційної діяльності доцільним буде використання наступної формули:

$$П_І = 0,25П_{І1} + 0,10П_{І2} + 0,10П_{І3} + 0,20П_{І4} + 0,20П_{І5} + 0,15П_{І6} \quad (3.2)$$

Для визначення значень вагових коефіцієнтів у формулі (3.2) доцільно вести розрахунки з використанням середньозваженої оцінки експертами певного компоненту інноваційного потенціалу.

Оцінка експертами складових інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» наведена у табл. 2.12. Слід відмітити, що експерти здійснюють оцінку складових потенціалу за п'ятибальною шкалою (1-5 балів), а потім із сукупності всіх оцінок експертів виводиться середньозважена оцінка, яка і буде використовуватись при розрахунках

Таблиця 2.12 Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта»

Складова потенціалу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка складової потенціалу
1. Наявність коштів для фінансування інноваційних програм	2	2	1	2	2	1,8
2. Урахування загальноінноваційних тенденцій у діючому виробничому процесі	5	4	5	4	3	4,2
3. Наявність кадрового потенціалу	3	4	4	5	4	4
4. Загальна інноваційна стратегія підприємства	3	2	2	2	3	2,4
5. Наявність ресурсної бази для інноваційної діяльності	2	3	3	2	3	2,6
6. Термін часу від розробки новації до її впровадження у виробничо – господарську діяльність	1	2	1	1	1	1,2

З табл. 2.12 видно, що потужними складовими інноваційного потенціалу є: наявність кадрового потенціалу (4 бали), під чим слід розуміти високі професійні якості та значний досвід роботи працівників; урахування загальноінноваційних тенденцій у виробничому процесі (оцінка 4,2 балів). Всі інші складові інноваційного потенціалу високих оцінок експертів не мають.

Згідно значень середньозваженої оцінки складових потенціалу з таблиці 3.1 та згідно формул (3.1) і (3.2) інноваційний потенціал ТОВ «Спарта» має наступну загальну оцінку:

$$\begin{aligned} P_I &= 0,25 \times 1,8 + 0,10 \times 4,2 + 0,10 \times 4 + 0,20 \times 2,6 + 0,20 \times 2,4 + 0,15 \times 1,2 = \\ &= 2,48 \text{ (балів)} \end{aligned}$$

Отже, інноваційний потенціал підприємства оцінюється у 2,48 балів, при нормативних його значеннях:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| $0 < \Pi_1 < 1$ – потенціал відсутній; | $1 < \Pi_1 < 2$ – потенціал неявний; |
| $2 < \Pi_1 < 3$ – потенціал низький; | $3 < \Pi_1 < 4$ – середній потенціал; |
| $4 < \Pi_1 < 5$ – потенціал потужний; | $\Pi_1 > 5$ – дуже високий потенціал. |

Тобто можна зробити висновок, що ТОВ «Спарта» має низький інноваційний потенціал та потребує розробки заходів з активізації наявних сильних його сторін та підсилення менш потужних складових для реалізації інноваційного процесу.

Отже, дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки показує, що на підприємстві із 2016 року помічено тенденцію кризових змін: зниження обсягів випуску на 75,16%, вартості товарної продукції на 46,48%, реалізованої на 48,13%, а також зниження чистого прибутку на 90,85%.

Основними напрямками впровадження інноваційного процесу у виробничу діяльність підприємства є: оновлення основного обладнання за рахунок впровадження новітніх виробничих фондів; впровадження інноваційних технологій організації виробничого процесу та використання обладнання; впровадження новітніх технологій та новітньої техніки здійснення ремонтних робіт, що обумовлене зростанням тривалості простоїв у ремонтах обладнання та основних засобів.

Оцінка експертами складових інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» показала, що потужними складовими інноваційного потенціалу є: наявність кадрового потенціалу (4 бали), під чим слід розуміти високі професійні якості та значний досвід роботи працівників; урахування загальноінноваційних тенденцій у виробничому процесі (оцінка 4,2 балів).

Тобто можна зробити висновок, що ТОВ «Спарта» має низький інноваційний потенціал та потребує розробки заходів з активізації наявних сильних його сторін та підсилення менш потужних складових.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ У ТОВ «СПАРТА»

3.1 Стратегічна програма заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта»

Проведене дослідження показало, що система менеджменту ТОВ «Спарта» не реалізує стратегічне управління інноваційним процесом як самостійну частину менеджменту. До причин такого стану можна віднести:

- відсутність достатньої кваліфікації менеджерів щодо здійснення інноваційного менеджменту взагалі, та менеджменту інноваційних процесів, зокрема;
- переважання поточних фінансово-економічних цілей підприємства над цілями стратегічного розвитку, що в умовах реалізації стратегії стабілізації є цілком припустимим;
- брак коштів на реалізацію масштабних інноваційних проектів та програм;
- реалізація політики мінімізації ризиків – інноваційний процес належить до венчурної діяльності, яка характеризується відсутністю визначеності та високою ризикованістю.

Результати функціонування заводу за 2015-2017 роки дозволили встановити, що керівництво у довгостроковій діяльності керується бізнес-стратегією за М. Портером – стратегією диференціації. Дана стратегія передбачає використання елементів унікальності у виробництві продукції, яка представляє цінність для споживачів. Диференціація ТОВ «Спарта» досягається за рахунок якості продукції, та за рахунок виготовлення унікального асортименту продукції (ЗБВ за конфігурацією замовника із провідних видів

бетонів). Саме диференціація має бути основою стратегічного управління та підґрунтям для реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Спарта» дозволяє визначити, що даному підприємству підійде традиційна інноваційна стратегія. Вдаються до неї фірми, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності продукту, що є основою бізнесу (у випадку ТОВ «Спарта» - це унікальні конфігурації ЗБВ. Значних технологічних змін ця стратегія не передбачає, а в умовах відсутності технологічних проривів у сфері виготовлення будівельних матеріалів та ЗБВ, вона цілком підходить для базового підприємства.

Дослідження позицій продукції ТОВ «Спарта» на матриці БКГ (таблиця 3.1 та рис. 3.1) дозволяє зробити висновок, що стадія життєвого циклу ЗБВ, які виготовляє завод, відноситься до стадії зрілості, тобто продукція давно реалізується на ринку, є добре відомою для споживача.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Рік	Частка ринку підприємства, %	Частка ринку конкурента, %	Відношення часток ринку	Темп росту продаж, %
2015	8,84	10,67	0,83	-5,66
2016	7,13	19,96	0,36	6,3
2017	5,59	11,96	0,47	6,1

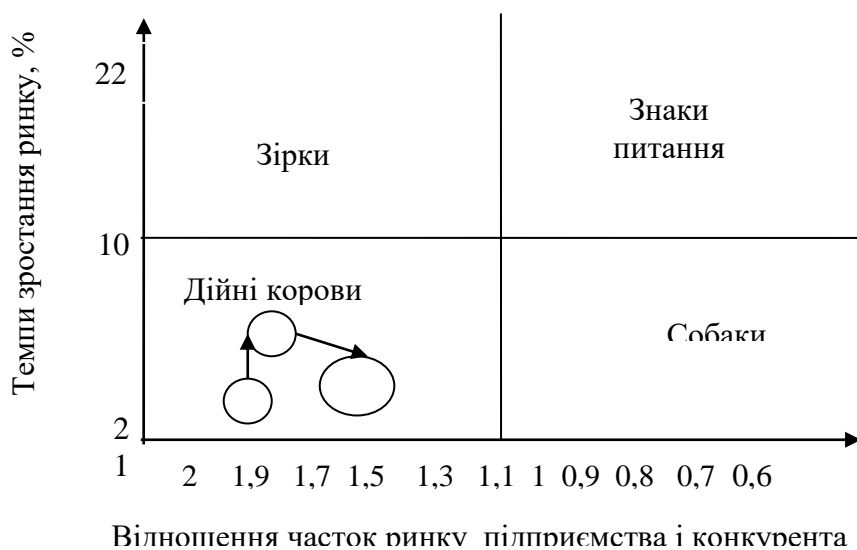


Рисунок 3.1 - Матриця БКГ для продукції ТОВ «Спарта»

В цих умовах можливо використати у якості мети загально корпоративної стратегії – досягнення стабілізації на ринку за рахунок впровадження інновацій підтримуючого характеру. Мета інноваційного процесу – підтримка життєвого циклу продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку (рис. 3.2).

При виборі напрямків інноваційного процесу потрібно враховувати такі фактори: нові технології у галузі будівельних матеріалів; нові або змінені запити споживачів продукції та замовників; появу нових сегментів ринку; зміну вартості та джерел фінансових ресурсів підприємства; зміну законодавчої бази і державного регулювання.

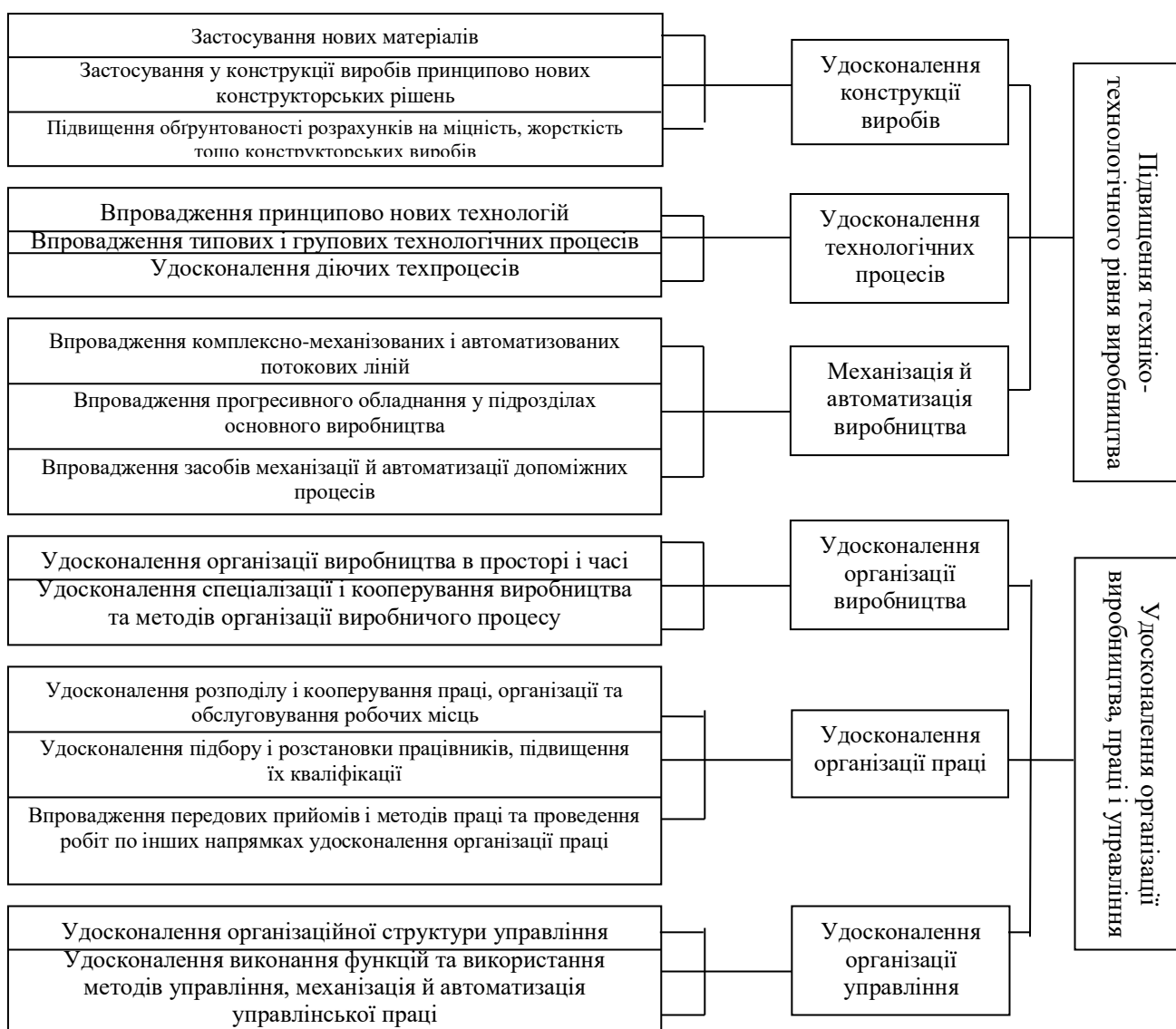


Рисунок 3.2 - Напрямки реалізації інноваційних процесів в умовах ТОВ «Спарта»

У заданих умовах, метою інноваційної стратегії та стратегічного управління інноваційним процесом на ТОВ «Спарта» повинне стати забезпечення ефективної взаємодії із споживачами продукції шляхом максимального врахування у інноваційному процесі вимог споживачів до ЗБВ, постачання продукції на ринок за системою «точно в час», реалізації продукції за гнучкими, збалансованими цінами. Саме така концепція інновацій дозволить стабілізувати конкурентні позиції підприємства та забезпечити надходження прибутків.

Для ефективної реалізації традиційного типу інноваційної стратегії ТОВ «Спарта» необхідно розробити систему інноваційного стратегічного управління. Базою інноваційного стратегічного управління повинна стати і стратегія стабілізації, яка в умовах зниження обсягів випуску продукції та зростання витрат (дані додатку А) є цілком виправданою.

Для побудови системи інноваційного стратегічного управління слід використати алгоритм, узагальнений на рис. 3.3.

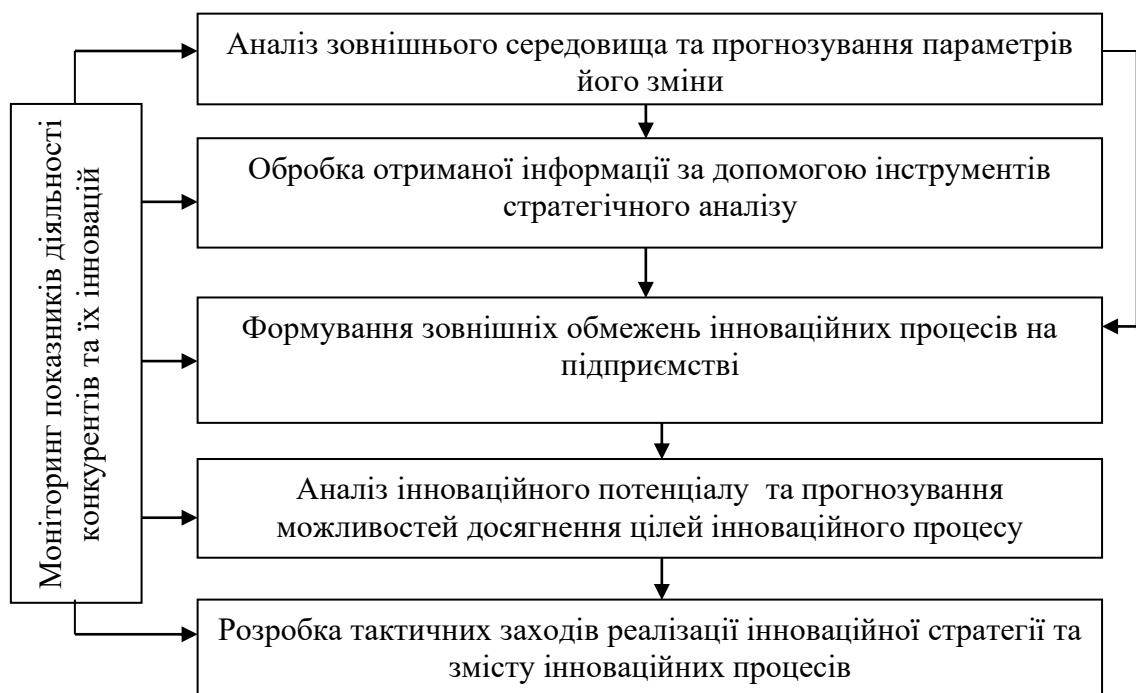


Рисунок 3.3 - Алгоритм системи стратегічного управління інноваційними процесами в умовах ТОВ «Спарта»

В наведеному на рис. 3.3 алгоритмі передбачається, що в ході аналізу зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Спарта» буде реалізовано підхід, використаний нами у розділі 2 дипломної роботи.

Виконання функцій стратегічного управління інноваційними процесами пропонується покласти на бюро, створення якого пропонується в рамках системи стратегічного менеджменту заводу.

В рамках забезпечення ефективності стратегічної програми заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта» пропонується впровадити наступні заходи:

1. Зміна аналітичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства;

2. Створення бюро інноваційного стратегічного управління розвитком;

3. Для збільшення обсягів реалізації ЗБВ, які є результатом інноваційного процесу, та розширення ринкової частки пропонується здійснення сертифікації та стандартизації продукції заводу за Європейськими стандартами;

4. Впровадження інноваційних заходів з оновлення техніки та технології виготовлення ЗБВ:

- встановлення гвинтового компресору малої потужності для робіт у другу зміну та вихідні дні;

- модернізація сушильної установки бетоно-змішувального цеху, що дозволить скоротити технологічний цикл виготовлення виробів та отримати економію умовно-постійних витрат;

Розробка даної стратегічної програми заходів вимагає їх тактичного обґрунтування та визначення ефективності.

3.2 Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій та їх впливу на результати функціонування підприємства

Впровадження будь-якого інноваційного заходу у системі менеджменту потребує здійснення витрат та оцінки результатів від його впровадження.

Для розрахунку економічного ефекту від тактичної складової стратегічної програми заходів використовують формулу:

$$E = P - B, \quad (3.1)$$

де P – результати від впровадження заходу в умови діяльності заводу, грн;

B – витрати на впровадження заходу, грн.

Показник річного економічного ефекту розраховується у випадку, коли реалізація управлінського рішення потребує додаткових фінансових і капітальних вкладень, та має наступну формулу:

$$E_p = (Z_1 - Z_2) \cdot Q_2; \quad (3.2)$$

де: E_p – річний економічний ефект,

Z_1, Z_2 – приведені витрати на одиницю продукції до і після реалізації заходу,

Q_2 – обсяг випуску продукції в натуральних одиницях після реалізації заходу.

Приведені витрати на одиницю продукції розраховуються так:

$$Z_i = C_i + E_n \cdot K_i; \quad (3.3)$$

де: C_i – повна собівартість одиниці продукції,

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (прийнято на рівні 0,15),

K_i – капітальні вкладення.

У випадку, якщо реалізація заходу призводить до зростання обсягів виробничої діяльності, використовують формулу:

$$E = \Delta Q \cdot I \cdot q_i, \quad (3.4)$$

де ΔQ – приріст обсягів виробничої діяльності;

I – витрати на 1 грн товарної продукції, грн (у 2017 році 1,024 грн);

q_i - частка постійних витрат у собівартості ЗБВ (прийнято 14,33%).

Захід 1. Зміна аналітичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства не потребує додаткових витрат ресурсів з боку системи менеджменту, проте, передбачає використання методики управління та аналізу, яка узагальнена на рис. 3.4. та реалізована у попередніх частинах дипломної роботи. Організаційне впровадження даного заходу пов'язане із створенням бюро інноваційного стратегічного управління.

Захід 2. Створення бюро інноваційного стратегічного управління ТОВ «Спарта».

За результатами другого розділу відзначено недосконалу структуру управління інноваційними процесами підприємства, що полягає у відсутності координуючого відділу його моніторингу та забезпечення. З огляду на це, пропонується створення «Бюро інноваційного стратегічного управління» в організаційній структурі ТОВ «Спарта» (рис. 3.4).

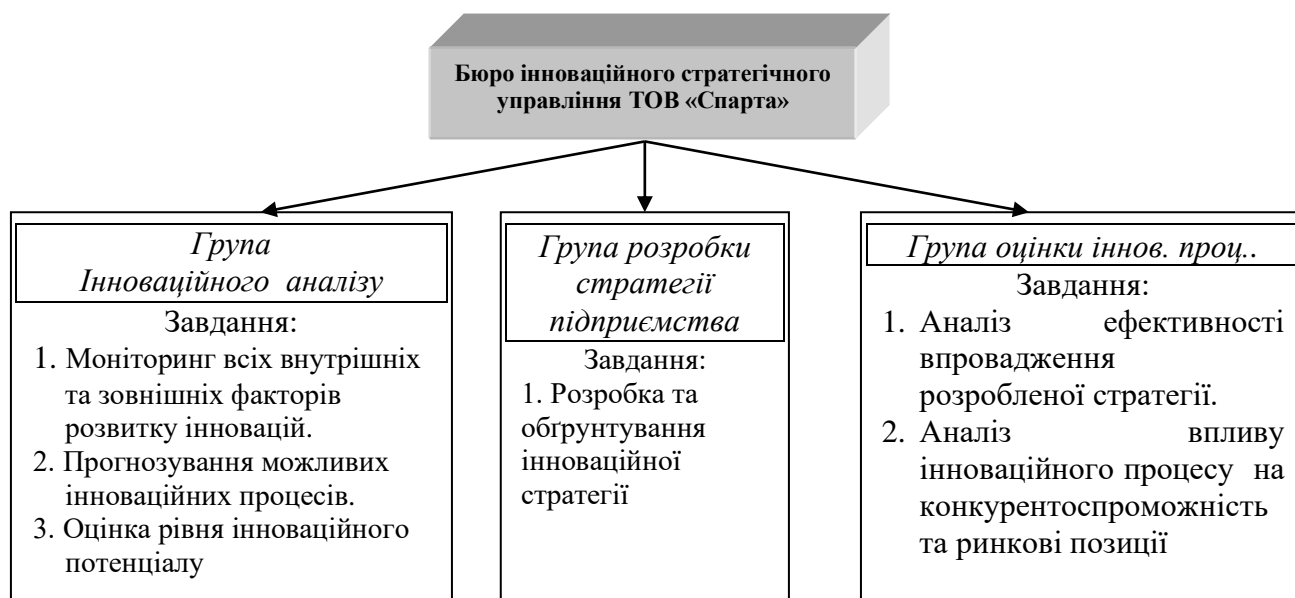


Рисунок 3.4 - Структура та завдання бюро інноваційного стратегічного управління ТОВ «Спарта» (управлінський інноваційний процес)

Бюро інноваційного стратегічного управління буде підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору ТОВ «Спарта». Створення бюро

потребує певних витрат, що складаються з витрат на матеріально-технічне забезпечення у сумі 165,2 тис. грн. (комп'ютерне та офісне обладнання), програмне забезпечення 52 тис. грн. (створення єдиної інформаційної мережі для своєчасного отримання інформації з різних служб та підрозділів підприємства), витрати на оплату праці працівників відділу. Передбачається залучення до відділу бюро двох осіб на засадах внутрішнього сумісництва, середньомісячна заробітна плата яких складає 2305,6 тис.грн. Заробітна плата начальника бюро становить 2970 грн. у місяць (на 0,5 ставки). Сумарні щорічні витрати на оплату праці становитимуть:

$$(2305,6 \text{ грн.} * 6 \text{ чол.} * 0,5 \text{ ставки} + 2970 \text{ грн.} * 0,5 \text{ ставки}) * 12 / 1000 = \\ = 100,82 \text{ тис.грн.}$$

Сумарні витрати на впровадження заходу становлять:

$$165,2 + 52 + 100,82 = 318,02 \text{ тис. грн.}$$

Діяльність новоствореного відділу дозволить скоординувати управління інноваційними процесами.

Результатом створення даного бюро буде збільшення обсягів реалізації інноваційних ЗБВ на 1,5% в результаті формування портфелю замовлень на нову інноваційну продукцію. Приріст обсягів реалізації (а значить і випуску) продукції становитиме:

$$19859 \text{ тис. грн} * 2\% = 397,18 \text{ тис. грн.}$$

Результат реалізації заходу буде визначено за формулою (3.4):

$$397,18 * 1,024 * 0,1433 = 58,28 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект за формулою (3.3):

$$58,29 - 318,02 * 0,15 = 58,29 - 47,7 = 10,59 \text{ тис. грн.}$$

Захід 3. Здійснення сертифікації та стандартизації інноваційної продукції ТОВ «Спарта» за стандартами Європейського союзу в системі CE CE Mark (отримання CE маркування). Слід зазначити, що із 1 липня 2013 року набули чинності нові стандарти ЄС щодо якості та витривалості будівельних матеріалів (Рішення № 768/2008/ЕС). Дані стандарти передбачають проходження обов'язкової інспекції виробництва спеціалістами ЄС (спеціалісти країн СНД

не мають права її проводити) за результатами якої підприємство отримує Декларацію про якість (передбачає обов'язкове нанесення маркування СЕ на ЗБВ) та право першочерговості проходження процедур визнання при поставках продукції у країни ЄС.

Вартість процедури проходження сертифікації – еквівалент 8350 €. При курсі обміну 26 грн/€ (прийнято на 01 грудня 2019 року):

$$8350 * 26 = 217,1 \text{ тис. грн}$$

Додаткові витрати на процедуру сертифікації становитимуть 7% від вартості її проходження:

$$217,1 * 7\% = 15,2 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на захід:

$$217,1 + 15,2 = 232,3 \text{ тис. грн.}$$

Результатом реалізації заходу стане приріст вартості реалізованої продукції (прийнято, що у перший рік 3 % від неї буде реалізовано в країни ЄС) на 26,9%:

$$17383 * 0,03 * 1,269 = 661,77 \text{ тис. грн.}$$

де 17383 – обсяг реалізації продукції ТОВ «Спарта» у 2017 році.

Економічний ефект від заходу, визначений за формулою (3.1) становитиме:

$$661,77 - 232,28 = 429,49 \text{ тис. грн.}$$

Захід 4. Впровадження інноваційних заходів з оновлення техніки та технології виготовлення ЗБВ. Даний захід є комплексним та включає декілька складових, реалізація яких спрямована на забезпечення розвитку техніко-технологічної бази інноваційних процесів в умовах ТОВ «Спарта».

Для досягнення поставлених цілей пропонується здійснити наступні заходи капітального характеру, які окрім інноваційного процесу та інноваційного менеджменту підприємства, будуть спрямовані ще й на ефективне управління інвестиційним процесом, До цих заходів, які по суті, є локальними інноваційними процесами на підприємстві, відносять:

- придбання гвинтового компресору малої потужності для робіт у другу зміну та вихідні дні;
- модернізація сушільної установки бетоно-змішувального цеху.

Витрати, очікувані результати та ефективність заходів технічних інноваційних процесів узагальнено у табл. 3. 2.

Таблиця 3.2. – Ефективність інноваційних процесів локального характеру в рамках удосконалення техніко-технологічного стану виробництва ТОВ «Спарта», тис. грн.

Назва заходу	Спрямованість	Витрати	Результати	Ефект
Придбання гвинтового компресору малої потужності для робіт у другу зміну та вихідні дні	Удосконалення техніко-технологічного стану виробництва	489,9	51,75	438,15
Модернізація сушільної установки бетоно-змішувального цеху		378,96	120,3	258,66
Разом		868,86	172,05	696,81

Отже, впровадження заходів інноваційних процесів локального характеру в рамках удосконалення техніко-технологічного стану виробництва ТОВ «Спарта» забезпечить отримання додаткових грошових коштів у розмірі 696,81 тис. грн.

Узагальнення програми заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта» здійснене у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Комплексна програма заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта», тис. грн.

Захід	Результати	Витрати	Ек. ефект
Зміна аналітичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства	Ефективність в межах всієї програми		
Створення бюро інноваційного стратегічного управління	58,29	47,7	10,59
Здійснення сертифікації та стандартизації інноваційної продукції за стандартами Європейського союзу в системі CE CE Mark	661,77	232,28	429,49
Впровадження технічних інновацій локального характеру	868,86	172,05	696,81
Разом	1588,92	452,03	1136,89

Дані табл. 3.3 показують, що розроблена програма заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта» потребуватиме додаткових коштів у розмірі 452,03 тис. грн, та забезпечить отримання додаткового прибутку у розмірі 1136,89 тис. грн, що вказує на доцільність їх впровадження.

Таким чином, у ході написання даного розділу відбулася розробка комплексної програми заходів, спрямованої на забезпечення ефективної реалізації інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта» за рахунок: зміни аналітичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства, створення бюро інноваційного стратегічного управління, здійснення сертифікації та стандартизації інноваційної продукції за стандартами Європейського союзу в системі CE CE Mark, впровадження технічних інновацій локального характеру. Зазначені заходи забезпечать отримання додаткового прибутку у розмір 1136,89 тис. грн, що сприятиме підвищенню ефективності не тільки інноваційного процесу підприємства, але й ефективності функціонування системи стратегічного менеджменту підприємства за рахунок збільшення грошових потоків, виходу на міжнародні ринки із інноваційною продукцією та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спарта» на внутрішньому ринку ЗБВ.

ВИСНОВКИ

Під інноваційною діяльністю розуміти прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно – технічних та соціально – економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

За своїм характером інноваційні процеси на підприємствах поділяються на такі види: технічні новини і нововведення; організаційні нововведення; економічні; соціальні та управлінські нововведення.

Управління інноваційним процесом - невід’ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

На мікрорівні менеджменту – рівні окремого господарюючого суб’єкту, стратегічне управління інноваційною діяльністю та інноваційними процесами – це частина інноваційного та стратегічного менеджменту, спрямована на досягнення максимальних результатів діяльності за рахунок ефективного перебігу інноваційних процесів та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційна стратегія виступає результатом формування довгострокових цілей і завдань підприємства, узгодження послідовності етапів інноваційної діяльності та перерозподілу інноваційних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Виділяють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

В дипломній роботі практичне дослідження відбувалося на базі ТОВ «Спарта», яке здійснює свою діяльність в умовах ринку будівельних матеріалів України, а саме – підприємство займається виготовленням та реалізацією залізобетонних виробів.

Дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спарта» за 2015-2017 роки показує, що на підприємстві із 2016 року помічено тенденцію кризових змін: зниження обсягів випуску на 75,16%, вартості товарної продукції на 46,48%, реалізованої на 48,13%, а також зниження чистого прибутку на 90,85%.

Базовою стратегією розвитку ТОВ «Спарта» у 2015-2017 роках є стратегія стабілізації. Ця стратегія для досліджуваного підприємства полягає у збереженні асортименту виготовлюваної залізобетонної продукції та задоволенні потреб існуючого ринку збуту. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства.

Виробнича стратегія підприємства орієнтована на пошук шляхів зниження витрат та підтримку якості продукції. Зазначена стратегія орієнтована на оптимальне завантаження виробничих потужностей та постійне розширення кола покупців продукції.

Маркетингова стратегія ТОВ «Спарта» є інструментом, завдяки якому підприємство переміщується з поточної ринкової конкурентної позиції на бажану позицію. Завдання маркетингової стратегії заводу реалізується шляхом адаптації до зовнішніх сил конкуренції, ринкових змін, розвитку технології виготовлення бетону та залізобетонних конструкцій, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів підприємства у відповідність до можливостей, які надає зовнішнє середовище. Основним напрямком маркетингової стратегії на заводі є пошук нових і розширення існуючих ринків збуту виготовлюваної та нової продукції, зокрема, на зовнішньому ринку.

Фінансова стратегія заводу передбачає визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, фінансовим ринком, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства. Головною метою фінансової стратегії ТОВ «Спарта» є

забезпечення постійної ліквідності та платоспроможності заводу, а також підтримка кредитного рейтингу підприємства.

Дослідження стратегічного управління інноваційним процесом ТОВ «Спарта» показало, що даний напрямок стратегічного менеджменту на підприємстві не реалізуються. Також аналіз бізнес-процесів компанії показав, що інноваційний процес та його першопричина – інновації на підприємстві не існують як самостійне явище, яке носить завершений організаційно-управлінський характер. Стратегія НДДКР на ТОВ «Спарта» пов'язана з виробничою стратегією (є її інтегрованим елементом) і полягає у збільшенні обсягів виготовлення нових видів продукції, зокрема, пінобетону, перехід на нові, більш міцні та якісні матеріали; вдосконалення діючої та впровадження нової технології виробництва розчинів та бетонів різних марок. Отже, на підприємстві реалізуються виключно локальні інновації, засновані на удосконаленні виробничого процесу та товарної продукції. Основою такого типу інноваційного процесу є виробництво, а саме – його техніко-технологічний стан.

Основними напрямками впровадження інноваційного процесу у виробничу діяльність підприємства є: оновлення основного обладнання за рахунок впровадження новітніх виробничих фондів; впровадження інноваційних технологій організації виробничого процесу та використання обладнання; впровадження новітніх технологій та новітньої техніки здійснення ремонтних робіт, що обумовлене зростанням тривалості простоїв у ремонтах обладнання та основних засобів.

Оцінка експертами складових інноваційного потенціалу ТОВ «Спарта» показала, що потужними складовими інноваційного потенціалу є: наявність кадрового потенціалу (4 бали), під чим слід розуміти високі професійні якості та значний досвід роботи працівників; урахування загальноінноваційних тенденцій у виробничому процесі (оцінка 4,2 балів).

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Спарта» дозволяє визначити, що даному підприємству підійде традиційна інноваційна стратегія.

Вдаються до неї фірми, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності продукту, що є основою бізнесу (у випадку ТОВ «Спарта» - це унікальні конфігурації ЗБВ. Значних технологічних змін ця стратегія не передбачає, а в умовах відсутності технологічних проривів у сфері виготовлення будівельних матеріалів та ЗБВ, вона цілком підходить для базового підприємства.

В цих умовах можливо використати у якості мети загальнокорпоративної стратегії – досягнення стабілізації на ринку за рахунок впровадження інновацій підтримуючого характеру. Мета інноваційного процесу – підтримка життєвого циклу продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Метою інноваційної стратегії та стратегічного управління інноваційним процесом на ТОВ «Спарта» повинне стати забезпечення ефективної взаємодії із споживачами продукції шляхом максимального врахування у інноваційному процесі вимог споживачів до ЗБВ, постачання продукції на ринок за системою «точно в час», реалізації продукції за гнучкими, збалансованими цінами. Саме така концепція інновацій дозволить стабілізувати конкурентні позиції підприємства та забезпечити надходження прибутків.

В рамках забезпечення ефективності стратегічної програми заходів, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційних процесів в діяльності ТОВ «Спарта» пропонується впровадити наступні заходи:

1. Зміна аналітичних підходів до управління інноваційними процесами підприємства;
2. Створення бюро інноваційного стратегічного управління розвитком;
3. Для збільшення обсягів реалізації ЗБВ, які є результатом інноваційного процесу, та розширення ринкової частки пропонується здійснення сертифікації та стандартизації продукції заводу за Європейськими стандартами;
4. Впровадження інноваційних заходів з оновлення техніки та технології виготовлення ЗБВ.

Зазначені заходи забезпечать отримання додаткового прибутку у розмір 1136,89 тис. грн, що сприятиме підвищенню ефективності не тільки інноваційного процесу підприємства, але й ефективності функціонування

системи стратегічного менеджменту підприємства за рахунок збільшення грошових потоків, виходу на міжнародні ринки із інноваційною продукцією та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спарта» на внутрішньому ринку ЗБВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. – Х.: ТОВ „Одіссей”, 2004. – 248 с.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р., №40 // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – №36.
3. Акулич М. Аналіз конкурентоспособности продукції в аспекте взаимоотношения с потребителями. / М. Акулич // Маркетинг.- 2013.- №6.- с.33-44.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за редакцією В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
5. Глущенко І.І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю / І.І. Глущенко. - Київ : Крила, 2006. 356 с.
6. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. [Учебник.] / В.Я. Горфинкель – М.: ЮНИТИ, 2000. – 742 с
7. Економіка виробничого підприємництва. [Навч. посіб.] / За ред. Й. М. Петровича – К.: Знання, 2001 – 492 с.
8. Економіка підприємства. [Підручник] / За ред. С. Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2001 – 571 с.
9. Економічний аналіз: [Навч. посібн.] / За ред. М.Г.Чумаченко – К.: КНЕУ, 2001.- 540с.
10. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Універсальна книга”, 2003. – С. 278.
11. Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой – М.: Инфра – М, 2001. – 238 С.
12. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава. - 2011. - № 9. - С. 16–20.

13. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г.Д. Ковалев – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 288 С.
14. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент. / Ф. Котлер – М.: Прогресс. -1996- 680 с.
15. Краснокутська Н. В. Інновацій менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с
16. Кузин Б. Юрьев В. Методы и модели управления фирмой: [Учеб. для вузов].- Санкт-Петербург.: ИД Питер, 2001.-432с.
17. Мартиненко В.Я. Інноваційний розвиток промислових підприємств в сучасних умовах / В.Я. Мартиненко, Б.П. Фецишин // Регіональна економіка. – 2016. - № 3. – С. 174-178
18. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко // Фінанси України. – 2018. - № 10. – С.61-67
19. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 49-57 с.
20. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. – 296 с.
21. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент / Ю.П. Морозов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 446 С.
22. Плоткін Я.Д. Виробничий менеджмент / Я.Д. Плоткін – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 1999. – 258 с
23. Решетнікова Г.С. Товарна стратегія підприємства на прикладі стратегії товарної матриці / Г.С. Решетнікова // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2007.
24. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. / Г.В. Савицька – К.: Знання, 2005. – 662 с.

25. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике(Синергетические эффекты инноваций). – К.: Фенікс, 2004. – 560 с.
26. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/ Б.Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
27. Управління ресурсами підприємства: [Навч. посіб.] / Під ред. Ю.М. Воробйова і Б.І. Холода. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 288с.
28. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров / В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. – М.: ИНФРА-М, 1999.
29. Фінанси підприємств: [Підручник]/ Під ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2002. – 571с.
30. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник / Л.І. Федулова– К.: Либідь, 2006. – 480 с.
31. Чумаченко Н.Г. Економічний аналіз підприємства. / Н.Г. Чумаченко – К.: Вища школа, 2001. – 429 с.
32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, О.В. Оборська– К.:КНЕУ,1999 – 384 с.

ДОДАТОК А

**Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ
«Спарта» за 2015-2017 роки**

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Обсяг виготовлення ЗБВ, м3	7207,30	5347,03	1790,1	-1860,27	-25,81	-3556,93	-66,52	-5417,20	-75,16
Товарна продукція у діючих цінах, тис. грн.	27601,3	37569,21	14771,95	9967,91	36,11	-22797,26	-60,68	-12829,35	-46,48
Товарна продукція у порівняльних цінах 2015 року, тис. грн.	27601,3	23548,72	12134,1	-4052,58	-14,68	-11414,62	-48,47	-15467,20	-56,04
Реалізована продукція, тис. грн.	22058,8	27968	11442	5909,20	26,79	-16526,00	-59,09	-10616,80	-48,13
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9375,8	2374,5	2253	-7001,30	-74,67	-121,50	-5,12	-7122,80	-75,97
Знос, %	59,09	59,65	62,32	0,56	0,95	2,67	4,48	3,23	5,47
Фондовіддача, м3/тис. грн	0,77	2,25	0,79	1,48	192,94	-1,46	-64,72	0,03	3,36
Фондовіддача, грн./грн.	2,94	9,92	5,39	6,97	236,88	-4,53	-45,69	2,44	82,95
Фондомісткість, грн./грн.	0,340	0,101	0,186	-0,24	-70,32	0,08	84,14	-0,15	-45,34
Чисельність персоналу, чол.	119	115	94	-4,00	-3,36	-21,00	-18,26	-25,00	-21,01
з них ПВП, чол.	85	79	76	-6,00	-7,06	-3,00	-3,80	-9,00	-10,59
Продуктивність праці ПВП, м3/чол.	84,79	67,68	23,55	-17,11	-20,18	-44,13	-65,20	-61,24	-72,22
Продуктивність праці ПВП, тис. грн./чол.	324,72	298,09	159,66	-26,64	-8,20	-138,43	-46,44	-165,06	-50,83
Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	3860,11	4386,32	5113,16	526,21	13,63	726,84	16,57	1253,05	32,46
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3498,1	5134,5	6166,5	1636,40	46,78	1032,00	20,10	2668,40	76,28
Кількість обертів, од.	6,31	5,45	1,86	-0,86	-13,62	-3,59	-65,94	-4,45	-70,58
Тривалість 1 оборту, дні	57,09	66,09	194,02	9,00	15,77	127,93	193,56	136,93	239,85
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	19875,6	32879,05	13098,31	13003,45	65,42	-19780,74	-60,16	-6777,29	-34,10
Витрати на 1 грн. ТП, грн/грн.	0,720	0,875	0,887	0,16	21,53	0,01	1,32	0,17	23,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16900,9	22251	9741	5350,10	31,66	-12510,00	-56,22	-7159,90	-42,36
Витрати на 1 грн. РП, грн/грн.	0,766	0,796	0,851	0,03	3,84	0,06	7,01	0,09	11,12
Чистий прибуток, тис. грн.	1934,4	2574	177	639,60	33,06	-2397,00	-93,12	-1757,40	-90,85
Рентабельність товарної продукції, %	25,04	54,88	10,58	29,84	119,19	-44,31	-80,73	-14,46	-57,76

ДОДАТОК Б

Динаміка виготовлення ЗБВ підприємствами України у 2005-2017 роках, м³

Підприємство	роки					Відхилення за роками, %				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2017
Промислово-будівельна група «Ковальська»	11206,3	11034,5	11425,3	11955	12044,1	-1,53	3,54	4,64	0,75	7,48
Група компаній «Полібетон»	8197,36	8515,5	9215,62	9680,13	9513,4	3,88	8,22	5,04	-1,72	16,05
ПрАТ «Бетон Нова»	7711,2	7649,6	8263,8	8902,23	9157,3	-0,80	8,03	7,73	2,87	18,75
ПАТ «Будіндустрія»	3987,65	4412,85	4231,32	4882,37	4552,6	10,66	-4,11	15,39	-6,75	14,17
ТОВ «Кривбас бетон»	2548,6	2957,61	2897,31	2997,45	3258,25	16,05	-2,04	3,46	8,70	27,84
ТОВ "Спарта"	4207,301	5347,029	5479,1	5587,2	5815,15	27,09	2,47	1,97	4,08	38,22
Разом	37858,41	39917,09	41512,45	44004,4	44340,8	5,44	4,00	6,00	0,76	17,12

