

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

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

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

на тему: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства»

Виконав:

здобувач 2-го курсу групи МН-18МА

вищої освіти: Козак Олександр Сергійович

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
здобувач вищої освіти

(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 ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

_____ Козаку Олександрю Сергійовичу

1. Тема роботи «Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства»

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 № 192-195с

2. Строк подання здобувачем вищої освіти 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 (ПАТ «ПівдГЗК»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства. Розділ 2 Оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК». Розділ 3 Удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»

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 напрямку 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	

Здобувач вищої освіти _____ Козак О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства	9
1.1 Сутність та значення інноваційного потенціалу підприємства як об'єкту стратегічного управління	9
1.2 Методологічні основи оцінки інноваційного потенціалу підприємства в рамках стратегічного управління	17
Розділ 2. Оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК»	23
2.1 Характеристика результатів діяльності ПАТ «ПівдГЗК» та зовнішніх умов його розвитку	23
2.2 Аналіз ресурсних складових інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та стратегічних інструментів їх формування	31
2.3 Динамічна оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та ефективності його використання	38
Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»	44
3.1 Розробка стратегічної моделі управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»	44
3.2 Напрямки реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом в умовах ПАТ «ПівдГЗК»	49
Висновки	57
Список використаних джерел	60
Додатки	64

ВСТУП

Перехід українських підприємств від екстенсивного, типу розвитку до якісно нового, ефективного інноваційного типу розвитку, – головне завдання розвитку економіки та промисловості України. Це відкриває можливості досягнення оптимального співвідношення між виробництвом, нагромадженням і споживанням, а також призведе до глибоких, радикальних змін у розвитку нашої держави. «Ринкові відносини, що розвиваються, гостро висвітлюють спадщину адміністративно-командної системи – надвитратне, неефективне господарювання, що в умовах жорсткої міжнародної конкуренції та встановлення врівноважених цін ставить більшість існуючих підприємств перед фактом банкрутства. Подолання цього стану можливе тільки через потужний інноваційний перерозподіл ресурсів суспільства на користь конкурентоздатних наукомістких виробництв. Такий вектор розвитку спрямований на швидке подолання дистанції поміж експортно-індустріальною та інноваційно-постіндустріальною моделями, притаманними для двох різних цивілізаційних типів економіки» [23].

Аспекти стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств розглядалися широким колом науковців, в т.ч.: Л. Антонюк, О. Бондаренко, О. Василенко, Є. Галушко, В.А. Єпіфанов, В. Громека, Л. Мельник, І. Джайн, В. Дорофійенко, С. Ілляшенко, М. Ільїн, В. Геєць, Є. Лапін, М. Одрехівський, А. Поручник, В. Савчук, І. Сало, А. Костенко та інші. Попри таку значну дослідженість, дане питання не втрачає своєї актуальності через комплексність та тісний зв'язок із чинниками ефективного розвитку підприємств та досягненням ними стратегічних цілей діяльності..

Метою дипломної роботи магістра є розробка інструментів підвищення ефективності стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК».

Щоб досягнути поставленої попередньо мети магістерського дослідження слід виконати наступні завдання:

- дослідити сутність та значення інноваційного потенціалу підприємства як об'єкту стратегічного управління;
- провести критичний огляд методологічних основ оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати діяльність ПАТ «ПівдГЗК» та виконати оцінку зовнішніх умов його розвитку;
- провести діагностику стану економічних ресурсів ПАТ «ПівдГЗК» як джерел формування інноваційного потенціалу;
- виконати узагальнену оцінку ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства;
- виконати розробку стратегічної моделі формування інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» в умовах розвитку гірничо-збагачувальної галузі;
- визначити напрямки формування інноваційного потенціалу базового підприємства та виконати їх оцінку.

Об'єкт дослідження в роботі - інноваційний потенціал підприємства, а предмет дослідження - ефективність стратегічного управління та напрямки нарощування інноваційного потенціалу підприємства.

Підготовка дипломної роботи потребувала застосування наступних методів економічного дослідження: літературного пошуку та систематизації інформації, методу аналізу на основі рядів динаміки, методу порівняння, індексного методу, методу абсолютних різниць, інтегрального методу, графічного методу тощо.

Для здійснення аналізу та обґрунтування економічної ефективності пропозицій були використані такі джерела інформації: наукова та методична література з питань інновацій та інноваційного розвитку, періодична література (журнали, газети), а також дані з мережі Інтернет та звітність ПАТ «ПівдГЗК» за 2013 – 2017 роки.

Науковою новизною у виконаному дослідженні виступає розробка та обґрунтування механізму стратегічного управління інноваційним потенціалом гірничо-збагачувального підприємства.

Практична значущість виконаного дослідження полягає в можливості застосування його результатів в роботі ПАТ «ПівдГЗК», що дозволить поглибити існуючий на підприємстві аналіз діяльності та удосконалити діючу традиційну систему стратегічного управління.

Дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел, та застосування різноманітного аналітичного апарату при проведенні практичних досліджень, узагальнення результатів, обґрунтування рекомендацій.

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (3). Загальний обсяг роботи налічує 63 стор., що містить 5 рис., 20 табл., список використаних джерел з 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення інноваційного потенціалу підприємства як об'єкту стратегічного управління

«Перш ніж визначити поняття „інноваційний потенціал”, необхідно зупинитися на ключовому слові „потенціал”, яке виникло від латинського слова „Potentia”, що буквально означає „сила”. Більш широке тлумачення даного поняття означає можливості, наявність сили, запаси, засоби, які можуть бути використані або внутрішні можливості, ресурси, спрямовані на досягнення результату. Стосовно до даної праці, ми під потенціалом розуміємо можливості, виражені в ресурсній структурі конкретного підприємства, придатні для досягнення ефективного, економічно обґрунтованого його функціонування.

Отже, узагальнено під потенціалом прийнято розуміти здатність господарюючого суб'єкта найбільш ефективно реалізовувати те або інше функціональне завдання при максимальному використанні наявних економічних ресурсів. Відповідно до цього принципу, під інноваційним потенціалом прийнято розуміти економічні можливості підприємства щодо ефективного залучення нових технологій у господарський оборот. До таких можливостей можна віднести інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові та інфраструктурні. Стосовно до предмета дослідження сказане означає, що інноваційний потенціал представляє наявні ресурси суспільства, держави або якоїсь іншої виробничо-економічної системи, які можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності» [16, с. 34-35].

Поняття „інноваційний потенціал” має широке коло визначень. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на дослідженні

окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені його специфічні визначення, що слабо співвідносяться між собою.

Так, «інноваційний потенціал — це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності» [1].

А. Г. Поршнев розглядає інноваційний потенціал підприємства як «міру готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міру готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін» [5].

В. А. Верба, І. В. Новікова інноваційний потенціал підприємства трактують як «сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [2].

В. Н. Фридлянов дає наступне визначення: інноваційний потенціал підприємства — це сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, що забезпечують сприйняття й реалізацію нововведень, тобто одержання інновацій [5].

І. Р. Бузько стверджує, що «інноваційний потенціал визначається здатністю підприємства розробляти й реалізовувати інноваційні проекти» [3]. Такої ж точки зору дотримується С. Н. Ілляшенко, наголошуючи на науково-технічну основу й орієнтацію об'єкта дослідження на споживача й характеризуючи інноваційний потенціал підприємства, як «здатність до впровадження досягнень науки й техніки в конкретні товари, які можуть задовольнити потреби й запити споживачів» [4].

Група дослідників на чолі з М. Н. Титовою вважають, що «інноваційний потенціал — це здатність розглянутого об'єкта реального сектора забезпечити

достатній ступінь відновлення факторів виробництва, їхніх комбінацій у технологічному процесі та продукті, що випускається» [13].

Заслуговують на увагу дослідження Л. Г. Міляєвої та Д. А. Білоусова, які вважають, що «інноваційний потенціал в процесі свого розвитку послідовно проходить три стадії:

1) ресурсну, пов'язану з ревізією ресурсів, спрямовану на виявлення ступеня укомплектованості досліджуваного об'єкта ресурсами, потенційно необхідними для здійснення конкретної інноваційної діяльності;

2) стадію можливостей, реалізація якої «сигналізує» про потенційну придатність ресурсів, що аналізуються, до інноваційної діяльності;

3) стадію готовності до інноваційної діяльності» [26, с. 234].

С. В. Кочетов вважає, що «інноваційний потенціал являє собою сукупну здатність наявних у підприємства ресурсів досягати поставлених інноваційних цілей» [6].

Вчені [6, 9, 18, 28] намагалися узагальнити точки зору науковців, що розглядають інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, виділивши «три умовні підходи до визначення інноваційного потенціалу:

1) ресурсний, відповідно до якого він трактується як сукупність ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних інших), необхідних для здійснення інноваційної діяльності;

2) результативний, що асоціює інноваційний потенціал з можливістю ресурсів підготовлювати і здійснювати в широких масштабах ефективно нововведення в ключових сферах;

3) діагностичний, що позиціонує інноваційний потенціал як міру готовності ресурсів виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої мети, тобто готовність ресурсів до здійснення інноваційної діяльності» [4].

Вважаємо, що інноваційний потенціал підприємства – це його внутрішня властивість, як носія штучного походження, проявлятися певним чином відносно зовнішнього середовища.

Так, у загальному вигляді «під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності» [13, с. 13]. «Він містить усі ресурси, що в змозі забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій:

- фінансові – різноманітні кошти, необхідні для виконання інноваційних процесів (власні, кредитні, бюджетні, інвестиційні),

- матеріальні (матеріально-технічні) – технічна база та оборотні активи інноваційної діяльності;

- інформаційні – сукупність різних видів наукової інформації, комп'ютерні системи, система захисту інформації, науково-технічна література, науково-технічна документація тощо;

- кадрові – працівники, які спроможні виробляти й ефективно реалізовувати нові ідеї;

- організаційні – наявна організаційна культура, концепція управління підприємством, організаційна структура управління, форми організації та управління інноваційною діяльністю» [13, с. 14-15].

Однак, ресурсний підхід до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства є дещо обмежений, тому що наявні в підприємства ресурси є лише факторами, необхідними для здійснення інноваційної діяльності. На нашу думку, більш доцільним є розгляд інноваційного потенціалу підприємства з погляду можливостей реального використання ресурсів підприємства на практиці, тобто з метою реалізації конкретних інноваційних проектів. Ми згодні з дослідниками [4,9, 14, 20], які стверджують, що «інноваційний потенціал організації – це міра її готовності виконувати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі. Інноваційний потенціал підприємства визначає можливості й глибину інноваційних перетворень, залежно від його величини і якісного стану визначається охоплення певних стадій інноваційного циклу» [4,9, 14, 20].

«Для урахування, аналізу і підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом необхідна його науково обґрунтована класифікація. Продумана й у науковому плані обґрунтована класифікація дозволяє не тільки його грамотно враховувати, але й аналізувати рівень його використання з усіх боків і на цій основі одержувати об'єктивну інформацію для розробки і реалізації ефективної інноваційної стратегії й політики.

Так, за сферою формування інноваційного потенціалу підприємства представляється доцільним виділення інноваційного потенціалу, що формується у виробничій і невиробничій сферах» [29, с. 45].

Одним з найважливіших аспектів дослідження інноваційного потенціалу є визначення його структури, адже сутність будь-якого об'єкта дослідження достатньо повно розкривається шляхом вивчення його структури. У зв'язку з існуванням протиріч в тлумаченні змісту інноваційного потенціалу, спостерігаються різні підходи до визначення його структури, які узагальнено у даних додатку А.

Аналіз наведених підходів до структури інноваційного потенціалу засвідчує, що більшість авторів розглядають інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, тому, розкриваючи питання структури інноваційного потенціалу, перераховують ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

Далі в роботі нами буде дотримано ресурсну структуру інноваційного потенціалу, де він представлений як сукупність ресурсів, та включає:

- інноваційний потенціал матеріально-технічних ресурсів;
- кадровий інноваційний потенціал;
- фінансовий інноваційний потенціал;
- конкурентний інноваційний потенціал (досягнутий рівень інноваційних можливостей, оцінений з точки зору досягнутих конкурентних переваг за рахунок реалізації інновацій).

Саме така структура інноваційного потенціалу, на нашу думку, забезпечує його керованість за основними цілями.

Як суб'єкт управління, інноваційний потенціал визначається його носіями, а тому сучасна система менеджменту при його дослідженні поділяє його на декілька типів: існуючий, реалізований, нереалізований та резервний інноваційний потенціал.

«Існуючий інноваційний потенціал підприємства розглядаємо як спроможність підприємства як носія штучного походження забезпечити очікувану суб'єктом оцінки норму прибутку шляхом впровадження інновацій в різноманітні сфери діяльності в існуючій системі зовнішніх обмежень без цілеспрямованих змін у структурі та масштабах такого носія.

Частіше за все існуючий потенціал використовується не повністю. Причиною може бути нестача якогось часткового елемента - обладнання, кадрів, сировини, енергії тощо.

Реалізований інноваційний потенціал підприємства - частка або увесь існуючий його інноваційний потенціал, що вже використовується на момент оцінки. Нереалізований – не використовується на момент оцінки за внутрішніми або зовнішніми причинами (сезонність у сільському господарстві, коливання попиту й пропозиції, наслідок конкурентної боротьби тощо) й існування якого доцільне лише як тимчасове становище, або як резерв.

Резерв - частка нереалізованого інноваційного потенціалу підприємства, яка існує, але не використовується за рішенням власника залежно від зовнішніх та внутрішніх умов» [22, с 36-37].

«Надлишок нереалізованого потенціалу - частка інноваційного потенціалу підприємства, яка не може бути використана за тимчасово або постійно існуючих умов, і не є спеціально створеним резервом. Для підприємства це умови виробництва і реалізації продукції, за якими надлишок може збільшуватись до розміру існуючого інноваційного потенціалу або зменшуватись до нуля.

Потенціал розвитку - властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей» [28, с. 114].

Такий складний об'єкт стратегічного управління вимагає специфікації концепції управління ним із метою досягнення системи цілей підприємства, у тому числі цілей управління інноваційним потенціалом. Оскільки підприємства як самостійні суб'єкти господарювання мають право обирати методи управління інноваційним потенціалом, то необхідно перш за все проаналізувати особливості існуючих підходів до управління крізь призму сутності інноваційного потенціалу. У сучасних умовах набули широкого використання три основних методологічних підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний» [23].

«Системний підхід передбачає використання принципу системності, тобто управління інноваційним потенціалом як сукупністю взаємозв'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле, в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Інноваційний потенціал, як було показано вище, має певну кількість його видових проявів, що є взаємозв'язаними в рамках конкретної виробничої системи, а також є результатом і чинником інших складових потенціалу підприємства. Тобто інноваційний потенціал є системою і до нього в повній мірі необхідно використовувати системний підхід для структуризації управління на рівні підприємства. Відповідно до отриманих вище результатів мета стратегічного управління інноваційним потенціалом повинна представлятися в розрізі двох аспектів – ресурсів, що використовуються для створення і реалізації інноваційного потенціалу підприємства, а також видових проявів інноваційного потенціалу. Причому ці два об'єкти управління є невіддільними одне від одного.

Використання лише системного підходу до структуризації управління інноваційним потенціалом підприємства є недостатнім, оскільки він спрямований лише на дослідження об'єкта управління, залишаючи поза увагою детальний аналіз факторів макрооточення підприємства, методів, функцій та складових управлінського впливу на інноваційний потенціал суб'єкта господарювання. Дослідження цих складових доцільно за умови застосування процесного підходу» [23, с. 119-121].

«Розглядаючи стратегічне управління інноваційним потенціалом як процес, необхідно акцентувати увагу передусім на послідовності дій, спрямованих на досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом підприємства. Це, у свою чергу, вимагає їхньої постановки, що і становить різницю між системним і процесним підходами. За таких умов, як відзначають науковці, процес управління інноваційним потенціалом підприємства має низку переваг, що спрощують практичне застосування науково-методичних розробок: спрямованість на досягнення встановленої мети, прозорість самого процесу управління, гнучкість та адаптивність системи до змін внутрішнього й зовнішнього середовища» [23, с. 119].

При цьому сам процес управління інноваційним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій – організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт наявними методами управління.

«Відповідно до сутності інноваційного потенціалу функція планування в контексті управління ним повинна являти собою насамперед обґрунтування цілей створення і реалізації інноваційного потенціалу як тактичного, так і стратегічного характеру. До стратегічних цілей управління інноваційним потенціалом слід перш за все віднести забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, оскільки впровадження нововведень сприятиме зміцненню положення підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Система тактичних цілей повинна повною мірою відповідати поставленій меті. Це можливо лише за умови виконання принципу безперервності побудови планів, що створюватиме підґрунтя поступального розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання» [28].

1.2 Методологічні основи оцінки інноваційного потенціалу підприємства в рамках стратегічного управління

Відсутність єдиного тлумачення сутності інноваційного потенціалу підприємства, його складових та підходів до сутності стратегічного управління призводить до панування значного кола методик та методологій для оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

«Оцінка інноваційного потенціалу підприємства – це перш за все оцінка його можливостей здійснювати та генерувати нововведення (глобальні інновації) та перетворення (локальні інновації) з метою отримання додаткового економічного прибутку чи іншої вигоди для підприємства.

Головною метою оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на вибір та реалізацію стратегії підприємства та поточне управління інноваційною діяльністю» [33].

Аналіз методичних рекомендацій з оцінювання інноваційного потенціалу, представлених у наукових джерелах (табл. 1.2), дав можливість зробити висновок про надзвичайну їхню суперечливість та наявність ряду недоліків, які заважають їх практичному використанню:

- існують різні підходи до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства,
- спостерігається підміна понять шляхом ототожнювання інноваційного потенціалу з іншими видами потенціалів (інтелектуальним, трудовим, науково-технічним, фінансовим) [43, 46, 5], що призводить до необ'єктивності такої оцінки;
- застосовуються різні системи показників для характеристики окремих складових, які відрізняються як за кількістю показників, так і за їх змістом, що може призвести до отримання результатів, які суперечать один одному [16; 18];
- для розрахунку ряду показників необхідна додаткова інформаційна база [3; 5];

- часто науковці пропонують значну кількість різних показників, однак або не наводять алгоритму їх визначення, або не вказують конкретних джерел інформації для підставлення у пропоновані ними формули, що робить їх непридатними для практичного використання [26;7];

- використання для визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу підприємства методу додавання індивідуальних показників, що входять в систему, призводить до того, що отриманий показник не має економічного сенсу [7, 35, 20];

- застосування експертних оцінок в процесі оцінювання інноваційного потенціалу підприємства призводить до надзвичайно високої суб'єктивності результатів оцінювання [18, 5, 7]; експертні процедури є досить дорогими; відсутня можливість математично перевірити достовірність отриманих результатів;

- ряд методик з оцінки інноваційного потенціалу підприємств надзвичайно громіздкі, перевантажені великою кількістю показників [20].

Особливої уваги при оцінюванні інноваційного потенціалу заслуговує підхід колективу науковців під ред. С. Н. Кузьменко [37], які пропонують для оцінки інноваційного потенціалу використовувати методику, наведену у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. - Внутрішня оцінка системою стратегічного управління інноваційного потенціалу підприємства [37]

Складова ІПП	Оцінка складової ІПП		
	Існуючий потенціал		Потенціал розвитку
	Реалізований	Нереалізований	
Технічна складова ІПП			
Кадрова складова ІПП			
Фінансова складова ІПП			
Конкурентна складова ІПП			
Разом ІПП			

В цілому погоджуємось з А.К. Ганієвою [16], яка виділяє «три підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства:

- діагностичний (головна риса – виявлення зв'язку «причина – наслідок», «часткове – ціле»; розглядає об'єкт в статичі і просторово-поелементному розрізі; досліджується синергетичний ефект від заходів, що реалізуються в системі управління інноваційним потенціалом) – більшість розглянутих методичних підходів до оцінки ІПП;

- прогностичний (для оцінки стану ІПП необхідно порівняти фактичний стан ІП об'єкта, що аналізується, з концептуальною моделлю ІПП з метою виявлення невикористаних можливостей та причин, що зумовлюють невідповідність бажаного і фактичного стану інноваційного потенціалу підприємства) – даному підходу відповідає методика оцінки ІПП, запропонована в [20];

- міжгосподарський порівняльний підхід має велике значення при оцінці інноваційного потенціалу на порівнянних підприємствах, а також при порівнянні інноваційного потенціалу з нормативом – даному підходу відповідають методики оцінки ІПП [35]» [16].

Отже, дослідивши всі існуючі підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в рамках системи стратегічного управління, нами розроблено наступний алгоритм дослідження інноваційного потенціалу підприємства:

I етап: формування цілей та переліку завдань оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

II етап: узагальнене дослідження факторів та умов формування інноваційного потенціалу;

III етап: оцінювання фінансової, кадрової та техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу та рівня ефективності їх формування;

IV етап: ідентифікація потенціалу за складовими та загального рівня інноваційного потенціалу;

V етап: розробка стратегічної програми заходів по забезпеченню формування, підтримки та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінювання інноваційного потенціалу в наведеній методиці передбачає

Кількісні показники для оцінювання елементів інноваційного потенціалу, які будуть використані в роботі представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Система кількісних показників для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства за основними складовими

Цільове призначення показників	Зміст основних груп показників	Показники
1	2	3
Показники, що характеризують людські ресурси підприємства	Характеристика структури персоналу	- частка інноваційних менеджерів в загальній чисельності керівників; - частка персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, в загальній чисельності персоналу; - частка інженерно-технічних і наукових працівників в загальній чисельності персоналу; - частка працівників з вищою (спеціальною) освітою, яка відповідає профілю діяльності підприємства, в загальній чисельності працівників; - частка працівників, що пройшли професійну підготовку і підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років, в загальній чисельності працівників.
	Відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних ними робіт	- відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних ними робіт (відношення середнього тарифного розряду групи робітників до середнього тарифного розряду робіт, що виконуються)
	Характеристика руху кадрів	- плинність працівників високої кваліфікації (відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу)
	Характеристика продуктивності праці	- продуктивність праці
Показники, що характеризують матеріально-технічні ресурси підприємства	Масштаби матеріально-технічної бази	- вартість основних виробничих засобів; - вартість сировини та матеріалів
	Структура матеріально-технічної бази	- середньорічна вартість активної частини основних засобів; - середньорічна вартість невстановленого (законсервованого) обладнання
	Оновлення матеріально-технічної бази	- коефіцієнт оновлення активної частини основних виробничих засобів; - рівень введення морально нової техніки; - коефіцієнт вибуття обладнання; - рівень витрат на капітальний ремонт
	Характеристика використання матеріально-технічної бази	- фондоозброєність праці працівників основної діяльності; - фондovіддача; - рентабельність основних фондів

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Показники, що характеризують фінансові ресурси підприємства	Масштаби витрат на інноваційну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - частка витрат на інноваційну діяльність в загальному обсязі інвестицій; - частка витрат на придбання нової техніки та впровадження нових технологій в обсязі капітальних інвестицій; - частка витрат на організаційно-управлінську інноваційну діяльність в загальному обсязі витрат підприємства; - частка витрат на інноваційну діяльність в обсязі товарної продукції
	Характеристика ефективності використання фінансових ресурсів	- зростання прибутку, чистого грошового потоку, рентабельності, продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій
Показники, що характеризують конкурентоспроможність інновацій	Характеристика досягнутих рівнів інноваційного розвитку	- зміни стратегічної позиції підприємства за рахунок інновацій

Використання наведеного переліку показників дозволить виявити не тільки рівень інноваційного потенціалу, але й оцінити ефективність стратегічного управління ним.

В ході написання даного розділу визначено, що під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють «сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності» [13, с. 13].

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства – це перш за все оцінка його можливостей здійснювати та генерувати нововведення (глобальні інновації) та перетворення (локальні інновації) з метою отримання додаткового економічного прибутку чи іншої вигоди для підприємства.

Головною метою оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на вибір та реалізацію стратегії підприємства та поточне управління інноваційною діяльністю.

Дослідивши всі існуючі підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, нами розроблено наступний алгоритм дослідження інноваційного потенціалу підприємства:

I етап: формування цілей та переліку завдань оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

II етап: узагальнене дослідження факторів та умов формування інноваційного потенціалу;

III етап: оцінювання фінансової, кадрової та техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу та рівня ефективності їх формування;

IV етап: ідентифікація потенціалу за складовими та загального рівня інноваційного потенціалу;

V етап: розробка стратегічної програми заходів по забезпеченню формування, підтримки та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Наведений алгоритм буде реалізовано у аналітичній частині дипломної роботи магістра.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ПівдГЗК»

2.1 Характеристика результатів діяльності ПАТ «ПівдГЗК» та зовнішніх умов його розвитку

Публічне акціонерне товариство „Південний ГЗК” є одним з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, та виробництво концентратів, аглоруди на території України. Протягом свого існування – періоду підйомів та спадів, реконструкцій та структурних перетворень, підприємство вижило і створило стійку базу для своєї подальшої роботи та розвитку.

«ПАТ „Південний гірничо – збагачувальний комбінат” створене у відповідності з рішенням Фонду державного майна України від 30.11.1994 року №67 – шляхом перетворення орендного підприємства „ПівдГЗК” у відкрите акціонерне товариство „Південний гірничо – збагачувальний комбінат”, зареєстроване Виконавчим комітетом Криворізької міської Ради, розпорядженням №508 – Р від 29.12.1994 року. Місцезнаходження АТ: 50034, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., Україна. Мета діяльності ВАТ є: об’єднання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів учасників ВАТ для здійснення господарської діяльності і одержання прибутку. Предмет діяльності ВАТ є:

- виконання робіт по відкритому видобутку і збагаченню магнетитових кварцитів, виробництво агломерату, іншої продукції виробничо-технічного призначення, їх збут;
- виготовлення і збут товарів народного споживання, надання послуг населенню;
- виготовлення і збут будівельних матеріалів;

- ведення підсобного господарства по виробництву, переробці і реалізації сільськогосподарської продукції» [29].

ПАТ „ПівдГЗК” є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Акціонерне товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, має самостійний Баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою.

«Організаційна структура ПАТ „ПівдГЗК” включає виробничу і управлінську структури і є досить широкою. Виробнича структура ПАТ „ПівдГЗК” містить 24 промислові цехи. Основне виробництво комбінату характеризується масовим типом. Технологічний процес виготовлення продукції складається з таких етапів: розкриття територій → видобуток руди → виготовлення концентрату → виробництво агломерату → використання відходів для виготовлення будівельних матеріалів. Здійснення відзначених стадій виробничого процесу на комбінаті обумовило створення наступних технологічно спеціалізованих основних підрозділів: кар’єр, дві дробильні фабрики, дві збагачувальні фабрики та агломераційна фабрика» [33].

«Сировинна база ПАТ „ПівдГЗК” представлена покладами природно – багатих залізних руд головним чином мартітового, рідше – гематитового складу. Склад заліза в товарній руді варіює в межах від 51,0 % до 63,8%. В даний час на підприємстві середньоспискова чисельність працівників складає 9936 чол., зокрема чисельність промислово – виробничого персоналу – 8856 осіб, які забезпечують виробництво більш ніж 8,0 млн. тонн аглоруди в рік з середнім вмістом заліза 58,2%» [29].

Основними ринками збуту продукції ПАТ „ПівдГЗК” є металургійні заводи України, а також заводи Східної Європи. Так, споживачами концентрату та агломерату ПАТ „ПівдГЗК” на внутрішньому ринку є м/к „Азовсталь”, м/к „Запоріжсталь”, Дніпровський м/к, Донецький м/к, м/к ім. Петровського, м/к ім. Ілліча, Макіївський м/к, ПАТ „АрмелорМіттал Кривий Ріг” та ін. Слід зазначити, що агломерат в силу своїх специфічних властивостей не перевозиться на великі відстані і тому споживається виключно в Україні.

«Основними видами товарної продукції комбінату є залізорудний концентрат і офлюсований доменний агломерат. Поставка основної продукції споживачам здійснюється відповідно наступних технічних умов:

1) концентрат ТУ 14-9-355-89 - вагова частка заліза не менше 63%, вагова частка вологи 10,5%, припустиме відхилення по ваговій частці вологи 0,3%. Верхня межа по ваговій частці заліза і нижня межа по ваговій частці вологи – не обмежується;

2) агломерат ТУ 14-9-362-89 - вагова частка заліза не менше 51%, основність CaO/SiO₂ 1,28 од., припустиме відхилення по основності 0,18 од., вагова частка окису заліза не менше 10%, вагова частка окису магнію 1,2 %, припустимі відхилення по ваговій частці окису алюмінію 0,6 %, вагова частка класу 0 – 5 мм не більше 22%» [36].

Для здійснення економічної оцінки діяльності ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки необхідно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників діяльності комбінату за даними табл. 21.

З табл. 2.1 видно, що товарна продукція комбінату у діючих цінах знижується у 2015-2017 роках на 26,87%, що пояснюється зміною у структурі товарної продукції та дією кризових явищ.

Таблиця 2.1 – Динаміка результативних показників діяльності ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2015 рр., %
1	2	3	4	5
Товарна продукція в діючих цінах, тис. грн.	2882549	4668218	2108097	-26,87
Товарна продукція в порівняльних цінах 2013 року, тис. грн.	1634717	1409335	1331971	-18,52
Реалізована продукція, тис. грн.	2883701	4598789	2128433	-26,19
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	884210,5	905227	948787	7,30
Питома вага активної частини основних засобів, %	51,5	42,8	43,8	-14,95
Знос основних засобів, %	57,82	56,18	58	0,31
Фондовіддача, грн./грн.	1,85	1,56	1,4	-24,32
Чисельність персоналу,чол. в т.ч.:	9392	9107	8718	-7,18

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Чисельність ПВП, чол.	8620	8523	8153	-5,42
Продуктивність праці ПВП, тис. грн./чол.	189,64	165,36	163,37	-13,85
Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	4022,4	4454,6	4465,6	11,02
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	1546168	2960637	4330667	180,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,87	1,55	0,49	-73,80
Тривалість 1 оберту, дні	193,02	231,76	732,48	279,48
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	1900676	2202471	1928963	1,49
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,659	0,472	0,915	38,85
Рентабельність товарної продукції, %	51,66	111,95	9,29	-82,02
Чистий прибуток, тис. грн.	603889	2283369	-73567	-112,18

При цьому товарна продукція у порівняльних цінах (2013 року – року стабільності) знижується на 18,52%, що є наслідком зниження цін та обсягів виробничої діяльності у 2017 році внаслідок загальноекономічної кризи та кризи ГЗК.

Стосовно реалізованої продукції, то тенденція її зміни схожа: загальне зниження на 26,19% за три роки, при зниженні у 2017 році на 53,72%. В результаті, комбінат у 2014 році отримав обсяг реалізованої продукції на рівні 2128433 тис. грн., що є наслідком зміни у ринковій кон'юнктурі внаслідок світової фінансової кризи.

Аналіз показника середньорічної вартості основних засобів показує на його зростання на 7,3% за три роки. Аналіз фондівіддачі показує на її зниження на 24,32% внаслідок падіння значення показника починаючи із 2016 року. Зміни у фондівіддачі є наслідком зниження вартості товарної продукції та уповільненням її приросту в умовах зростання вартості основних засобів. Взагалі, показники ефективності використання основних засобів вказують на необхідність впровадження засобів з покращення ефективності використання основного капіталу.

За 2013-2017 роки чисельність персоналу знижується на 7,18%, та є стабільною. Чисельність ПВП при цьому знижується за аналізований період на 5,42%, що є негативною тенденцією, оскільки вказує на погіршення структури

персоналу підприємства. Зміни у чисельності персоналу пов'язані із загальною оптимізацією чисельності та виведенням із складу комбінату невиробничих підрозділів та інфраструктурних елементів (дитсадки, профілакторії тощо).

У 2013-2017 роках на підприємстві відбувалося стабільне збільшення коштів на оплату праці персоналу. Аналіз показника продуктивності праці ПВП ПАТ «ПівдГЗК» показав, що вона має тенденцію зниження за три роки на 13,85%, що стало наслідком зниження вартості товарної продукції комбінату у порівняльних цінах при одночасному скороченні чисельності персоналу ПВП у певні роки. При наявності тенденції зростання коштів на оплату праці ПВП, зниження продуктивності праці є тенденцією негативною, яка вказує на необхідність впровадження заходів по зростанню продуктивності та ефективності праці.

За 2015-2017 рр вартість оборотних активів ПАТ «ПівдГЗК» збільшується у 2,8 рази внаслідок їх швидкого зростання у 2016-2017 році. Щодо показників оборотності оборотних активів, то у 2015-2017 роках помічена тенденція уповільнення їх оборотності. Така зміна показників є негативною та вказує на необхідність впровадження на підприємстві заходів з покращення ефективності використання оборотного капіталу

Протягом аналізованого періоду щорічно постійно підвищувалася собівартість товарної продукції, яка за 2015-2017 роки зростає на 1,49%, при зменшенні обсягів виготовлення товарної продукції.

Перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання обсягів товарної продукції призвело до збільшення витрат на 1 грн. товарної продукції на 38,85% у 2017 році порівняно із 2015 роком. Загальне дослідження витрат на 1 грн. товарної продукції показало, що вони є менші за 1 грн. та становлять 0,48-0,93грн/грн, що забезпечує рентабельність товарної продукції у 2017 році на рівні 9,29%.

У 2017 році результат діяльності комбінату стає від'ємним. Найбільшим був прибуток у 2016 році - 2283369 тис. грн. Загальне зниження прибутку у

даний період становить 112,18%, що вказує на зниження ефективності діяльності комбінату у цей період.

Таким чином, функціонування ПАТ «ПівдГЗК» різко погіршується у 2017 році, що стає наслідком дії кризових явищ та доводить необхідність впровадження антикризової політики на підприємстві.

Отже, діяльність комбінату не можна вважати ефективною, а стратегію, яку реалізує ПАТ «ПівдГЗК» можна визначити як стратегію стабілізації. Бізнес-стратегія комбінату є стратегія диференціації, основа диференціації – якість продукції та товарний склад портфелю бізнесу (не всі комбінати виготовляють агломерат).

Виробничо-господарську діяльність ПАТ «ПівдГЗК» здійснює у галузі, яка відноситься до гірничо-металургійної промисловості України. Станом на 2017 рік, частка даної галузі у ВВП України становила 9,01%, що вказує на її стратегічне значення для економіки всієї держави.

Аналіз зовнішніх умов діяльності ПАТ «ПівдГЗК» дав змогу виявити, що нині склався могутній світовий ринок залізорудної сировини (КНР, Бразилія, Австралія, Індія, ЮАР, Швеція і ін.), гірничо-металургійні підприємства, яких забезпечують близько 80% світового ринку. Тому гірничо-металургійні підприємства України можуть шукати нові ринки збуту тільки в частці, що залишилася, а це приблизно 20% світового ринку.

Основні зарубіжні конкуренти ПАТ ПівдГЗК на українському ринку це Лебединський ГЗК, Стойленській ГЗК і Михайлівський ГЗК (Росія), але їх вплив на діяльність комбінату є незначним, оскільки підприємства мають дещо різні цільові групи споживачів та різну широту номенклатури продукції.

ПАТ «ПівдГЗК» зосереджує свою діяльність на внутрішньому ринку України та на зовнішньому ринку, який представлений підприємствами Східної Європи. Найбільшими конкурентами, які реалізують металосировину на цьому ж ринку є наступні підприємства:

І. «Центральний ГЗК (м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) - одне з найпотужніших та складних підприємств в Україні, яке спеціалізується на

видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості – обкотишів та залізородного концентрату» [29]. Власник - ТОВ «Смарт - груп».

II. Інгулецький ГЗК (м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) - здійснює свою діяльність на базі Інгулецького родовища, яке розташоване в південній частині Криворізького залізородного басейну і представлено шароподібним покладом (потужністю від 100 до 1000 м, довжиною по простяганню 2,5 км, і шириною 1,2 км). У геологічній будівлі родовище представлене гранітами, мігматитами, породами Криворізької серії, покритими осадовими утвореннями кайнозою (глинами, пісками, вапняками, суглинкам» [30].

III. «Північний ГЗК (м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) –найбільший у Європі комбінат із повним циклом виробництва метало сировини, який працює на базі Первомайського та Ганнівського родовищ залізистих кварцитів» [29].

Для визначення умов, в яких відбувається реалізація стратегічного управління ПАТ «ПівдГЗК» в першу чергу необхідно вивчити динаміку ринкових часток підприємств-учасників ринку. Дані щодо ринкової сегментації цільового ринку комбінату наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.2 - Сегментація ринку металопродукції ГЗК Криворізького регіону у 2015-2017 роках

Період	Продажі на ринку, тис. грн.	Частка ринку, %			
		ПАТ "ПівдГЗК"	ПАТ "ПівнГЗК"	ПАТ "ІнГЗК"	ПАТ "ЦГЗК"
2015 рік	9605954,4	16,06	42,59	21,7	19,65
+ - %		3,28	-3,59	2,46	-2,15
2016 рік	31594,1	15,7	28,91	36,39	18,1
+ - %		-0,36	-13,68	14,69	-1,55
2017 рік	31399,9	22,75	43,82	17,48	15,94
+ - %		7,05	14,91	-18,91	-2,16

Отримані результати розрахунків табл. 2.2 показали, що найбільшу частку ринку з 2017 року має ПАТ «ПівнГЗК», що вказує на втрати ринкових позицій комбінату. ПАТ «ПівдГЗК» належить у даний період найнижча

ринкова частка – 12-16%, проте, вона зростає у 2017 році до рівня 22,75%. Та з урахуванням даного збільшення частки, ПАТ «ПівдГЗК» має найвищі темпи приросту ринкової частки.

Для оцінки конкурентних позицій підприємства ПАТ «ПівдГЗК» буде побудовано матрицю конкурентного профілю. Отримана матриця наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Матриця конкурентного профілю внутрішнього (регіонального) ринку гірничорудної промисловості

Ключові фактори успіху	Питома вага	ПАТ "ПівдГЗК"		ПАТ "ПівнГЗК"		ПАТ "ІнГЗК"		ПАТ "ЦГЗК"	
		рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка
Якість продукції	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Зміна ринкової частки	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
Широта номенклатури	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Прибутковість діяльності	0,35	3	1,05	4	1,4	4	1,4	3	1,05
Капіталізована вартість	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1	4	0,8
Разом	1	-	2,75	-	4	-	3,55	-	3,65

Отже, отримані дані вказують, що лідером на даному ринковому сегменті є ПАТ «ПівнГЗК» (рейтингова оцінка 4,0 балів), який має найвищі показники якості продукції, широку номенклатуру продукції, та за рахунок постійного удосконалення техніко-технологічної бази має найвищу ринкову вартість. Але підприємству слід активізувати засоби ринкової боротьби для збереження ринкових позицій.

Приблизно однакові конкурентні позиції посідають ПАТ «ЦГЗК» та ПАТ «ІнГЗК», які отримали оцінки 3,65 та 3,55 балів, відповідно. Слабкими сторонами діяльності комбінатів залишаються показники прибутковості діяльності та якості продукції.

ПАТ «ПівдГЗК» серед підприємств – конкурентів цільового сегменту ринку отримав найменший рейтинговий показник – 2,75 балів, що в основному отримано через посередні показники якості продукції та низьку прибутковість.

На основі матриці конкурентного профілю можна побудувати матрицю

конку rentної карти ринку метало сировини за 2015 -2017 роки. У якості критеріальних оцінок на матриці буде використано розмір та динаміку ринкових часток підприємств. Результати побудови зведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Конку rentна карта ринку

	Групи підприємств			
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдер ринку
Підприємства із конкурентною позицією що швидко поліпшується	1	2 ПАТ «ПівнГЗК»	3	4
Підприємства із стабільним приростом конкурентних позицій	5	6 ПАТ «ЦГЗК» ПАТ «ІнГЗК»	7	8
Підприємства із конкурентною позицією що погіршується	9	10	11 ПАТ «ПівдГЗК»	12
Підприємства із конкурентною позицією що швидко погіршується	13	14	15	16

З табл. 2.3 видно, що ПАТ «ПівдГЗК» є аутсайдером ринку, та відноситься до 11-ї групи підприємств, які характеризуються слабкою конкурентною позицією. Одним із засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції є реалізація інноваційної діяльності. Тому на наступному етапі аналізу буде досліджено ресурси підприємства, які формують інноваційний потенціал.

2.2 Аналіз ресурсних складових інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та стратегічних інструментів їх формування

Основою інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» є наявні у підприємства ресурси. Для оцінки джерел формування інноваційного потенціалу буде використано концепцію, запропоновану колективом науковців під керівництвом вченого С. Н. Кузьменко, які виділяють «технічні ресурси,

трудові ресурси та фінансові ресурси як складові інноваційного потенціалу» [37]. Таким чином, джерелами формування інноваційного потенціалу підприємства визнано дані три види ресурсів, які, окрім іншого, враховують специфіку функціонування ГЗК.

У якості фінансових ресурсів для формування та використання інноваційного потенціалу підприємства застосовують чистий грошовий потік, динаміка якого наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динамічно-структурний аналіз грошового потоку ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки

Складова	2015	2016	2017	2017/ 2015 рр. , %
Тис. грн				
Чистий прибуток	603889	2283369	-73567	-112,18
Амортизація	99 590	91 428	102623	3,05
Грошовий потік	703479	2374797	29056	-95,87
%				
Чистий прибуток	85,84	96,15	-253,19	-
Амортизація	14,16	3,85	353,19	-
Грошовий потік	100	100	100	-

З табл. 2.5 видно, що за 2015 -2017 роки грошовий потік підприємства знизився на 95,87% за рахунок зниження чистого прибутку у 2,12 рази та зростання амортизації на 3,05%. Зниження грошового потоку у 2015-2017 роках є негативним, але його додатня величина вказує на те, що підприємство має можливості фінансування інноваційних проектів за рахунок власних коштів.

Дослідження структури грошового потоку комбінату за 2015 -2017 роки показує, що вона є нестійкою: у 2015-2016 роках грошовий потік на 85-96% сформовано за рахунок прибутку і лише на 15-4% за рахунок амортизації. У 2017 році у зв'язку із збитковістю ПАТ «ПівдГЗК» грошовий потік формується за рахунок амортизації. Зазначена структура грошового потоку комбінату у

2013-2017 роках є негативною та вказує на те, що ІПП у фінансовій складовій формується переважно амортизаційними відрахуваннями.

На наступному етапі аналізу слід оцінити динаміку показника співвідношення грошового потоку ПАТ «ПівдГЗК» та витрат на інноваційні заходи, яку буде здійснено за допомогою спеціального коефіцієнту (рис. 2.1). Для поглиблення аналізу буде досліджено п'ятирічний період – 2013-2017 роки (охоплює різні стадії кризи ГЗК та економіки держави).

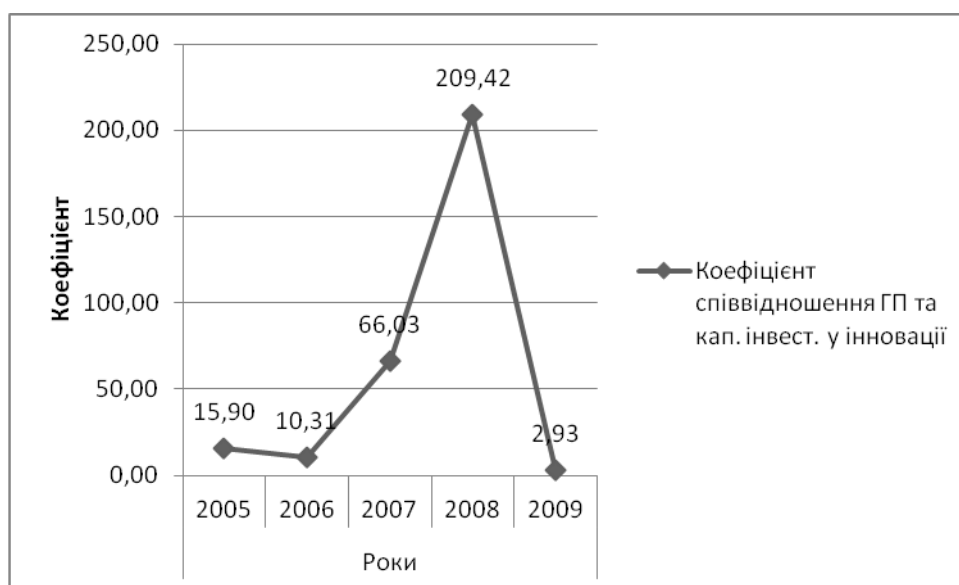


Рисунок 2.1 - Коефіцієнт співвідношення грошового потоку ПАТ «ПівдГЗК» та витрат на інноваційні заходи у 2013-2017 рр.

Дані рис. 2.1 демонструють, що у досліджуваному періоді фінансування інновацій та інноваційних процесів відбувалося за рахунок власних коштів комбінату (коефіцієнт > 1). Негативним є зниження рівня коефіцієнту із 2016 року, що доводить вплив кризових явищ та зниження потенціалу грошового потоку щодо фінансового забезпечення інновацій.

Узагальнюючи фінансову складову інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» слід зазначити наявність наступних тенденцій:

- досліджуване підприємство має достатньо власних коштів (фінансових ресурсів) для фінансування інноваційних програм та інноваційних процесів, ініційованих системою стратегічного менеджменту;

- система фінансового забезпечення інновацій, тобто, фінансовий інноваційний потенціал, у 2017 році формується амортизацією;

- джерелами формування фінансової системи забезпечення інноваційного потенціалу можна визначити реалізовану продукцію, але при цьому потребує зміни система управління активами.

Оцінка технічної складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» виконана та зведена у табл. .

Таблиця 2.7 – Динамічна оцінка техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	2017/2015 рр. , %
Масштаби технічної бази, тис. грн.				
Середньорічна вартість основних засобів	884210,5	905227	948787	7,30
з них активна частина	455368,41	387437,16	415568,7	-8,74
% у загальних розмірах	51,5	42,8	43,8	-7,7
Середньорічна вартість нової прогресивної техніки	124938,94	103739,01	105220,5	-15,78
% у загальних розмірах	14,13	11,46	11,09	-3,04
Оновлення технічної бази, %				
Коефіцієнт оновлення активної частини основних засобів	15,11	8,42	1,25	-91,73
Коефіцієнт вибуття обладнання	1,68	1,52	1,49	-11,31
Коефіцієнт введення обладнання	16,92	8,2	4,69	-72,28
Коефіцієнт введення морально нової техніки	6,02	2,11	0,89	-85,22
Рівень витрат на капітальні ремонти	82159,6	104053,9	92312,9	12,36
Характеристика використання технічної бази				
Рентабельність основних засобів, %	68,3	252,24	-7,75	-76,05
Рентабельність активної частини основних засобів,%	132,62	589,35	-17,7	-150,32
Рентабельність прогресивної техніки, %	483,35	2201,07	-69,92	-553,27

Узагальнюючи динамічний аналіз техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» можна визначити наступне

- технічна база на 51-43% сформована із основних засобів активної частини та їх частка знижується на 7,7%;

- частка прогресивної техніки становить 14-11%, має тенденцію до зниження (на 3,07% за три роки), що вказує на недостатній рівень оновлення технічної бази та впровадження локальних технічних інновацій (підтверджує коефіцієнт оновлення основних засобів на рівні 1,25 проти значення 15,11% у 2015 році);

- інноваційний розвиток технічної бази забезпечується за рахунок сторонніх організацій: вартість модернізованих основних засобів, розроблених за проектами спеціалістів комбінату за п'ять років знижується на 15,52% при зниженні їх частки у модернізованих основних засобах на 21,21%;

- через загальну збитковість діяльності, використання технічних інновацій у 2017 році є нерентабельним.

Для оцінки кадрової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» буде складено табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динамічний аналіз кадрової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки, осіб

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2015, %
Освітня структура				
Чисельність персоналу із повною вищою освітою	3477	3501	3412	-65
у % до загальної чисельності	37,02	38,44	39,14	2,12
Чисельність персоналу із базовою або неповною освітою	4014	4256	4186	172
у % до загальної чисельності	42,74	46,73	48,02	5,28
Персонал з науковими ступенями	11	9	9	-2
у % до загальної чисельності	0,09	0,08	0,1	0,01
Кількість опублікованих наукових праць, од	12	8	11	-1
Показники підвищення кваліфікації				
Підготовано персоналу	1012	844	701	-311
Підвищили кваліфікацію	3245	3369	3122	-123
у % до загальної чисельності	34,55	36,99	35,81	1,26
Раціоналізаторство та інноваційна активність				
Кількість раціоналізаторських пропозицій, од.	24	19	17	-7
Чисельність персоналу, зайнятого раціоналізаторством, чол.	114	98	82	-32
у % до чисельності	1,21	1,08	0,94	-0,27
Середній розмір винагороди, отриманої від рацпропозицій, грн/чол.	2941	3658	5216	2275,00

Економічний ефект від впровадження інноваційних заходів, тис. грн.	1158	1365	1896	738,00
Середній рівень прибутку на 1-го раціоналізатора, тис. грн.	10,16	13,93	23,12	12,96
Рентабельність винагороди, %	3,45	3,81	4,43	0,98

Дослідження кадрової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» виконано у розрізі аналізу показників освітнього рівня, показників підвищення кваліфікації та показників інноваційної активності та раціоналізаторства.

Аналіз освітнього рівня персоналу комбінату показав, що з 2015-2017 роки чисельність персоналу із вищою освітою знижується на 65 чол, а їх частка зростає із 37 до 39% (на 2,12%), що є результатом, в першу чергу, загального скорочення персоналу базового підприємства. Персонал із базовою або неповною освітою становить 42-48% від загальної чисельності персоналу, його чисельність зростає у досліджуваному періоді на 172 чол. Персонал, який має наукові ступені становить в середньому 0,1% від всього персоналу та його кількість становить 9 чол. у 2017 році. Кількість опублікованих наукових праць персоналом комбінату у спеціалізованих виданнях становить 11 од. у 2017 році, та є відносно стабільною у 2015-2017 роках.

Показники підвищення кваліфікації персоналу у кількісних вимірниках погіршуються: підготовано на 311 осіб менше у 2017 році персоналу, та пройшло курси підвищення кваліфікації на 123 чол. менше. Проте, частка тих, хто підвищив кваліфікацію у 2015-2017 роках зростає на 1,26% та становить 35,81% у 2017 році.

Показники інноваційної активності та раціоналізаторства мають наступні тенденції змін:

- кількість раціоналізаторських пропозицій знижується із 24 до 17 од. (на 7 од.), що є негативним;
- чисельність інноваційно-активного населення скорочується на 32 особи (із 114 до 82 осіб за 2015-2017 роки), а їх частка у персоналі становить 0,94% у 2017 році, що менше частки 2015 року на 0,27%;

- розмір винагороди, отриманої за раціоналізаторство та інноваційні пропозиції становить 5216 грн/особу у 2017 році та має тенденцію до зростання (приріст за три роки становить 2275 грн/особу;

- економічний ефект від впровадження інноваційних пропозицій зростає на 738 тис. грн. за три роки, а рентабельність інноваційних пропозицій збільшується на 0,98% та становить 4,43% у 2017 році.

Взагалі, оцінка кадрової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки показує наявність тенденцій покращення освітньої структури персоналу, проте, інноваційна активність персоналу може вважатися задовільною у досліджуваному періоді.

Таким чином, ідентифікація фінансової, техніко-технологічної та кадрової ресурсної складової інноваційного потенціалу дозволяє визначити їх стратегічні напрямки розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Узагальнена оцінка ресурсних складових інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» у 2015-2017 роках

Ресурсна складова ІПП	Стратегічне підґрунття формування	Сильні сторони	Слабкості
1	2	3	4
Фінансова складова	Фінансово-інвестиційна стратегія	- достатній рівень для фінансування інновацій; - наявність власних коштів; - можливості зростання за рахунок реалізації	- збитковість у 2017 році діяльності комбінату; - формування за рахунок амортизації
Техніко-технологічна складова	Виробнича стратегія	- наявність у власності всього обладнання для реалізації виробничої функції; - ефективні структура техніка	- значна зношеність основних засобів та технологій; - недостатні темпи введення та виведення техніки;

		та технології	- мала частка прогресивних технологій та техніки
--	--	---------------	--

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Кадрова складова	Кадрова стратегія	- наявність кваліфікованих кадрів; - підвищення частки робітників, які мають базову та вищу освіту; - постійне підвищення кваліфікації персоналом; - наявність інноваційної активності; - зростання матеріальної винагороди за інновації та раціоналізаторство	- скорочення чисельності персоналу; - скорочення персоналу із науковими ступенями; - зниження інноваційної активності

Таким чином, ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» має базуватися на удосконаленні таких функціональних стратегій як: фінансово-інвестиційна стратегія, виробнича та кадрова стратегії. Саме вони мають бути покладені в основу оновленої інноваційної стратегії комбінату.

2.3 Динамічна оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та ефективності його використання

Для оцінювання інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» буде використано методику визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу, вихідні данні для розрахунків якого зведено у табл. 2.10 (побудовано на основі узагальнення ресурсних підсистем забезпечення).

Таблиця 2.10 Динамічна оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» у розрізі його ресурсних складових за 2015-2017 рр.

Ресурсна складова	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2015рр., +-
Фінанси				
Темп приросту грошового потоку	0,14	0,04	3,53	3,39
Частка витрат на інновації у їх загальному рівні	0,005	0,005	0,007	0,002
Частка витрат на інновації у суммі інвестицій	0,064	0,054	0,11	0,05
Частка витрат на придбання нової техніки та впровадження нових технологій у капітальних капітальних інвестиціях	0,167	0,215	0,255	0,09
Частка витрат на управлінські інновації у загальних витратах комбінату	0	0,001	0,039	0,04
Частка витрат на інновації у вартості товарної продукції	0,004	0,002	0,007	0,003
Техніко-технологічна складова				
Придатність основних засобів, коеф.	0,42	0,44	0,42	-
Частка прогресивної техніки введення прогресивної техніки, коеф.	0,14	0,11	0,11	-0,03
Частка модернізованих основних засобів	0,06	0,021	0,009	-0,05
Коефіцієнт оновлення обладнання для інноваційної діяльності	0,089	0,09	0,087	0,002
Рентабельність прогресивних основних засобів, коеф.	0,045	0,052	0,043	-0,002
Рентабельність прогресивних основних засобів, коеф.	4,83	22,01	-0,7	-5,53
Кадри (персонал)				
Частка інноваціо-активного персоналу	0,012	0,011	0,01	-0,002
Частка працівників із науковим ступенем	0,001	0,0009	0,0009	-0,010
Частка працівників із вищою освітою	0,37	0,384	0,391	0,02
Частка працівників, освіта яких відповідає посаді що вони обіймають	0,581	0,577	0,566	-0,02

Дані табл. 2.10 дозволяють визначити наступні стимулятори у кожній ресурсній складові інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК»:

- фінансова складова: значні темпи приросту грошового потоку для фінансування інновацій та зростання частки витрат на інновації у загальному рівні витрат комбінату;

- техніко-технологічна складова: зростання частки модернізованих основних засобів;

- кадрова складова: зростання частки висококваліфікованих кадрів у структурі персоналу комбінату.

Загальний розмір інноваційного потенціалу, визначений за методикою науковця О.С. Богми [5, с. 127-133] наведено на рис. 2.2.

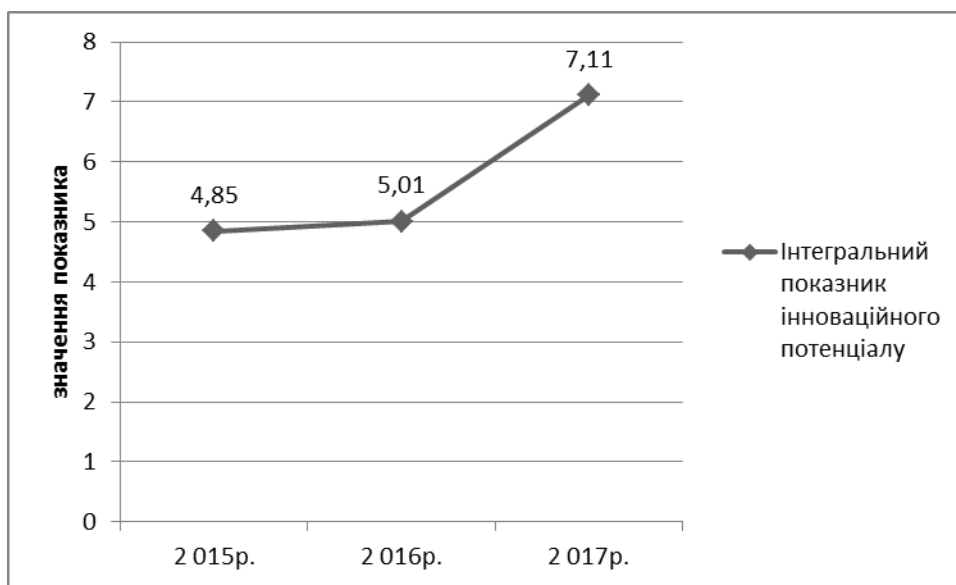


Рисунок 2.2 – Динаміка інтегрального показника інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки

Дані рис. 2.2 демонструють наявність загальної тенденції до підвищення рівня інноваційного потенціалу комбінату за три роки: зростання показника із 4,85 до 7,11, тобто, приріст становить 46,6%, що є позитивним значенням.

Порівняльна оцінка рівня інноваційного потенціалу ГЗК Кривбасу за 2015-2017 роки, виконана за методом рейтингування, наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Конкурентна оцінка інноваційного потенціалу ГЗК Кривбасу за 2015-2017 роки

Підприємство	2015р.	2016р.	2017р.	2017/2015 рр., %
значення рівня інноваційного потенціалу				
ПАТ "ПівдГЗК"	4,85	5,01	7,11	46,60
ПАТ "ПівнГЗК"	6,91	7,18	9,45	36,76

ПАТ "ІнГЗК"	6,98	9,13	11,23	60,89
ПАТ "ЦГЗК"	5,77	8,16	7,09	22,88
Рейтинг				
ПАТ "ПівдГЗК"	4	4	3	
ПАТ "ПівнГЗК"	2	3	2	
ПАТ "ІнГЗК"	1	1	1	
ПАТ "ЦГЗК"	3	2	4	

З табл. 2.11 видно, що рівень інноваційного потенціалу підприємств – конкурентів Криворізького залізорудного басейну за 2015-2017 роки зростає. Найбільші темпи приросту інтегрального показника інноваційного потенціалу належать ПАТ «ІнГЗК» та становлять приріст за три роки на 60,89%. Комбінат ПАТ «ПівдГЗК» має приріст на рівні 46,6% та є другим серед конкурентів на регіональному ринку.

За рівнем абсолютного значення інтегрального показника інноваційного потенціалу, ПАТ «ПівдГЗК» має останній рівень та у рейтингу займає четверте місце. Лідером на ринку за критерієм інноваційного потенціалу є ПАТ «ІнГЗК» (значення показника коливається в межах 6,98-11,23). Другим у рейтингу є ПАТ «ПівнГЗК», а третім – ПАТ «ЦГЗК». Взагалі, нарощування інноваційного потенціалу може бути визнане як стратегічна мета забезпечення конкурентоспроможності на регіональному ринку метало сировини для ПАТ «ПівдГЗК».

На наступному етапі аналізу слід виконати дослідження показників результативності використання інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК». У якості таких показників буде прийнято значення показників економічного ефекту від впроваджених у поточному році інновацій та рентабельність інновацій (табл. 2.12 та рис. 2.3).

Таблиця 2.12 – Динаміка показників результативності використання інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» у 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2015 рр., +-%
Економічний ефект від інноваційної діяльності, тис. грн	1158	1365	1896	63,73

Рентабельність інновацій, %	76,31	90,12	98,36	22,05
-----------------------------	-------	-------	-------	-------

Дані рис. 2.3 та табл. 2.12 демонструють позитивну динаміку показників результативності використання інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» за три роки що аналізуються: приріст отриманого економічного ефекту становить 63,73% та є щорічним, а значення рентабельності інновацій становить 76-98% та зростає на 22,05% за три роки.

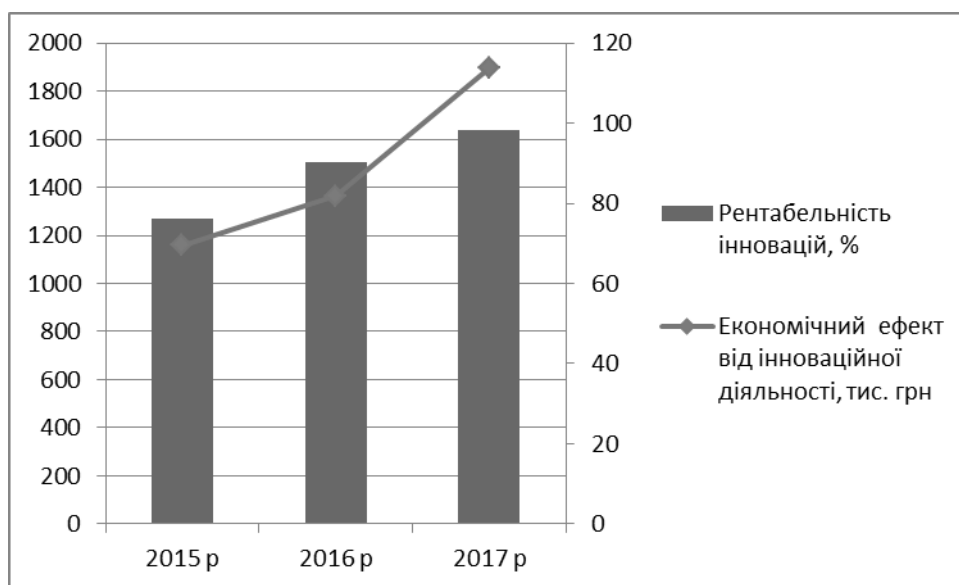


Рисунок 2.3 – Динаміка результативності використання інноваційного потенціалу базового підприємства у 2015-2017 рр.

Таким чином, можна визначити, що інноваційний потенціал ПАТ «ПівдГЗК» потребує впровадження заходів із забезпечення приросту результативності його використання та підвищення ефективності формування ресурсних складових його формування (перш за все техніко-технологічної складової).

Отже, у аналітичній частині дипломного дослідження було проаналізовано діяльність ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 роки. Встановлено, що у даному періоді підприємство відчуває на собі вплив кризових явищ, які є

наслідками ринкових тенденцій та дії чинників зовнішнього макросередовища діяльності в Україні.

В дипломній роботі джерелами формування інноваційного потенціалу підприємства визнано дані три види ресурсів, які, окрім іншого, враховують специфіку функціонування ГЗК. В ході аналізу ідентифіковано наступні стимулятори у кожній ресурсній складові інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК»:

- фінансова складова: значні темпи приросту грошового потоку для фінансування інновацій та зростання частки витрат на інновації у загальному рівні витрат комбінату;

- техніко-технологічна складова: зростання частки модернізованих основних засобів;

- кадрова складова: зростання частки висококваліфікованих кадрів у структурі персоналу комбінату.

Оцінка інтегрального показника дозволила встановити наявність загальної тенденції до підвищення рівня інноваційного потенціалу комбінату за три роки: зростання показника із 4,85 до 7,11, тобто, приріст становить 46,6%, що є позитивним значенням.

Встановлено, що рівень інноваційного потенціалу підприємств – конкурентів Криворізького залізорудного басейну за 2015-2017 роки зростає. Найбільші темпи приросту інтегрального показника інноваційного потенціалу належать ПАТ «ІнГЗК» та становлять приріст за три роки на 60,89%. Комбінат ПАТ «ПівдГЗК» має приріст на рівні 46,6% та є другим серед конкурентів на регіональному ринку.

Зазначені результати аналізу інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» дозволили встановити актуальність для комбінату розробки стратегічної програми підвищення ефективності формування та використання інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «ПівдГЗК»

3.1 Розробка стратегічної моделі управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»

Сучасні підприємства можуть досягнути стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей тільки при виконанні двох умов:

1. Реалізація стратегічного управління на всіх рівнях господарювання;
2. Використання інновацій, реалізація інноваційних проектів та інноваційних програм.

Для виконання першої умови необхідно забезпечити ефективну команду менеджерів із числа лінійних та функціональних менеджерів.

Для виконання другої умови необхідно забезпечити ефективне формування, розвиток та реалізацію інноваційного потенціалу як всього підприємства, так і окремого працівника.

Дослідивши результати діяльності ПАТ «ПівдГЗК» у попередньому розділі роботи, слід зазначити, що підприємство реалізує стратегію стабілізації, що підтверджується відсутністю стійких позитивних змін показників діяльності. За типологією стратегій М. Портера, підприємство реалізує стратегію диференціації, що пов'язане із задоволенням попиту споживачів не тільки на традиційний вид метало сировини ГЗК – концентрат, але й на такий вид продукції як агломерат, який випускається на регіональному ринку окрім ПАТ «ПівдГЗК» тільки гірничорудним дивізіоном ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ефективність функціональних стратегій ПАТ «ПівдГЗК» узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Узагальнення ефективності стратегічного набору ПАТ «ПівдГЗК»

Стратегія	Переваги	Недоліки
Виробнича стратегія	Скорочення витрат на 1 грн товарної продукції; наявність унікальних товарних позицій	Зниження обсягів випуску продукції
Маркетингова стратегія	Стабільний попит на продукцію, наявність постійних ринків збуту	Зменшення обсягів реалізації через кризу ГМК України та Європи
Техніко-технологічна стратегія	Зростання фондівддачі	Знос основних засобів на рівні 58%
Кадрова стратегія	Підвищення продуктивності праці Підвищення середньомісячної заробітної плати	Скорочення чисельності персоналу, диспропорції у формуванні персоналу
Фінансова стратегія	Наявність значного фінансового потенціалу	Збитковість діяльності у 2017 році

Отже, стратегічними цілями розвитку ПАТ «ПівдГЗК» можна визначити наступні цілі:

- стабілізація діяльності;
- підтримка низького рівня витрат;
- пошук шляхів зниження тарифів на енергетичні ресурси та підвищення реалізації продукції;
- модернізація виробничого процесу та оновлення засобів виробництва;
- удосконалення системи менеджменту, використання інноваційних прийомів управління.

Досягнення зазначених цілей розвитку комбінату можливе тільки за умови впровадження інновацій та підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу.

Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства має обов'язково враховувати вплив зовнішнього середовища на даний процес,

Нами виконано оцінку впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність ПАТ «ПівдГЗК» (рис. 3.1).

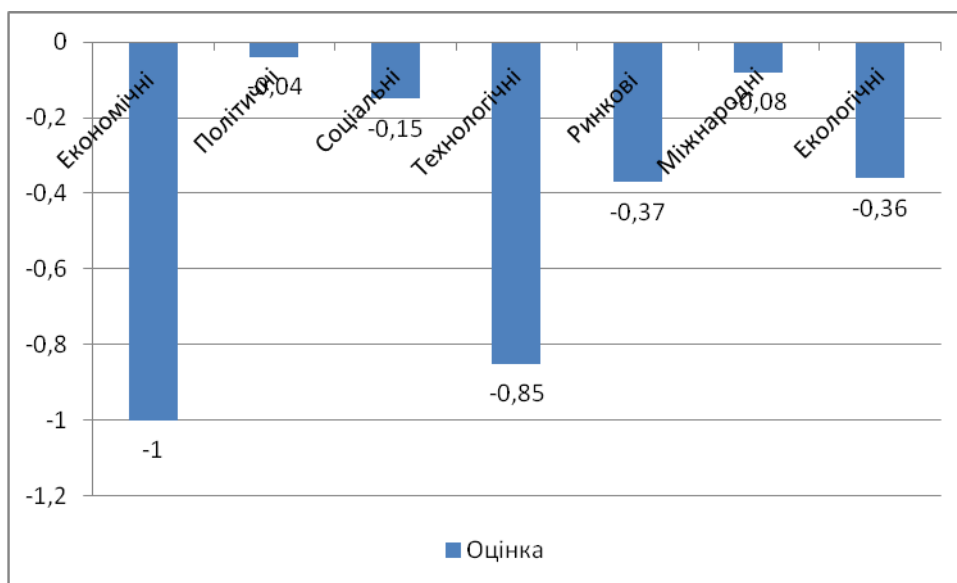


Рисунок 3.1 - Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційну діяльність та інноваційний потенціал ПАТ «ПівдГЗК» за 2015-2017 рр.

Із факторів зовнішнього середовища найбільший вплив на діяльність ПАТ «ПівдГЗК» здійснюють: економічні фактори (оцінка -1 бал) та технологічні фактори (оцінка -0,85 балів). Всі з впливаючих факторів мають негативний вплив, що вказує на те, що вони формують загрози, а не можливості зовнішнього середовища для ефективного формування та використання інноваційного потенціалу комбінату.

Забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК» за своїм характером є комплексною проблемою стратегічного менеджменту, тому для її вирішення необхідно розробити альтернативні управлінські рішення, спрямовані на досягнення поставлених

цілей підвищення ефективності формування та використання інноваційного потенціалу комбінату.

Графічна ілюстрація граф – дерева цілей для умов, коли рішення спрямовані на забезпечення ефективності управління інноваційним потенціалом комбінату подана на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Граф-дерево цілей забезпечення ефективності управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»

Цілі, які наведені на першому рівні дерева цілей по своїй суті є стратегічними або спрямованими на довгострокову перспективу, а цілі, наведені на другому рівні – тактичними, тобто тими, які повинні забезпечити досягнення цілей вищого рівня.

Так, ефективне ресурсне забезпечення формування інноваційного потенціалу підприємства можливо досягти про одночасній постановці цілей ефективного техніко-технологічного забезпечення виробничого процесу та формування кадрового і фінансово-інвестиційного потенціалу.

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційної стратегії необхідно постійно вдосконалювати роботу із моніторингу стратегічного середовища на предмет виникнення інноваційних можливостей і загроз та забезпечити гнучкість прийняття господарських рішень щодо інноваційної стратегії та інноваційного потенціалу.

Слід зазначити, що стратегічне управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК» має спиратися на один із типів інноваційної стратегії - в роботі використано класифікацію Є. Родіонової, яка «інноваційні стратегії поділяє на стратегію технологічного лідера (наступальну), стратегію слідування за лідером (захисну), стратегію диверсифікації та імітації» [6, с. 36].

Так, проведене попередньо дослідження показує, що комбінату доцільно обрати імітаційну інноваційну стратегію. «Імітаційна інноваційна стратегія включає в себе запозичення досвіду інноваційних лідерів в галузі або використання нових технологій шляхом закупівлі ліцензій у інших підприємств. При цьому імітуються основні споживчі властивості інновацій, випущених на ринок підприємствами, що займають лідируючі позиції» [19, с. 86].

Основна продукція ПАТ «ПівдГЗК» - концентрат та агломерат знаходиться на стадії життєвого циклу «застарівання», а у комбінату у 2017 році є певні фінансові труднощі, пов'язані із збитковістю діяльності, то саме імітаційна інноваційна стратегія дозволить, з одного боку, максимально використати вже попередньо сформований інноваційний потенціал, а з іншого, призведе до ефективного його використання за рахунок продажу продукції на звичних ринках, але із приплатами за її інноваційність.

Основою інноваційної стратегії ПАТ «ПівдГЗК» мають стати:

- кадрова стратегія формування та використання інноваційного потенціалу, цілями якої мають стати: забезпечення інноваційної активності персоналу, формування системи мотивації персоналу до реалізації інноваційних програм та проектів, до надання раціоналізаторських пропозицій, забезпечення безперервного навчання персоналу підприємства з метою

формування у нього стійкого уявлення про необхідність саморозвитку на інноваційних засадах;

- фінансово-інвестиційна стратегія максимізації фінансових джерел для реалізації інноваційного потенціалу підприємства та робітників за рахунок ефективного використання активів та зростання рентабельності продаж метало сировини на внутрішніх та зовнішніх ринках;

- виробнича стратегія (техніко-технологічна складова), спрямована на формування технічної бази для реалізації інноваційного процесу у виробництві концентрату та агломерату.

3.2 Напрямки реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом в умовах ПАТ «ПівдГЗК»

Для визначення напрямків реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК» слід надати розгорнуту характеристику інноваційної стратегії ПАТ «ПівдГЗК» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика інноваційної стратегії ПАТ «ПівдГЗК»

Характеристика	Складові
1	2
Мета	ефективне формування, використання та нарощування інноваційного потенціалу підприємства
Роль у забезпеченні конкурентного розвитку на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - формування конкурентних переваг на ринку за рахунок інноваційних підходів до виробництва та управління діяльністю; - формування ключових компетенцій підприємства та персоналу
Основа розробки	стратегічні господарські рішення альтернативного характеру
Особливості розробки	<ul style="list-style-type: none"> - є складовою стратегічного набору підприємства; - сприяє досягненню стратегічних цілей та задач; - є джерелом додаткових прибутків та самостійних грошових потоків; - передбачає наявність певного періоду окупності

Продовження табл. 3.2

1	2
Функціональне забезпечення	- кадрова стратегія - фінансово-інвестиційна стратегія - техніко-технологічна стратегія
Джерела фінансування	- внутрішні: грошовий потік, фонд розвитку - зовнішні: залучені та запозичені кошти
Сфера реалізації	- система стратегічного управління на підприємстві - система інноваційного менеджменту

«Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, що утворюють стратегію підприємства. У цьому сенсі, інноваційна стратегія входить до складу конкурентних стратегій, що підпорядковані загальній стратегії розвитку підприємства» [29, с. 106].

«При застосуванні цієї стратегії на підприємствах спостерігається така ситуація:

- 1) інтелектуалізація виробництва;
- 2) організація нових виробничих процесів на основі нових технологій, тобто здійснення структурної перебудови, що потребує інвестування; 3) імпортозаміщення (а значить – здешевлення виробничих процесів);
- 4) інтеграція вітчизняної гірничо-металургійної промисловості у світову економіку;
- 5) максимально повне та ефективне використання ресурсних складових інноваційного потенціалу;
- 6) створення нових робочих місць;
- 7) зменшення забруднення навколишнього середовища, що є особливо актуальним для Криворізького басейну;
- 8) розвиток науки стратегічного управління виробництвом;
- 9) оцінка фактичного ресурсного потенціалу підприємства;

10) формування науково обґрунтованих теорій, концепцій, рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом великих промислових комплексів» [6, с. 36].

Сукупність функцій системи стратегічного управління, які будуть виконуватися по забезпеченню ефективного формування та використання інноваційного потенціалу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Функції стратегічного управління інноваційним потенціалом в умовах ПАТ «ПівдГЗК»

Менеджер повинен:	Діяльність менеджера:
створювати обстановку, сприятливу для інноваційної діяльності	бере участь у розробці інноваційної стратегії та напрямках реалізації інноваційного потенціалу
орієнтуватися у перспективних напрямках інноваційного процесу та у виробничих потребах	
бути спеціалістом у реалізації всіх елементів інноваційного процесу	здійснює техніко-економічне обґрунтування нововведень у виробництво і діючу систему управління;
керувати інноваційними змінами у виробничому процесі та у інших напрямках інноваційної діяльності	розробка стратегічних альтернатив інноваційного розвитку в рамках сформованого інноваційного потенціалу
володіти баченням глобальних (перспективних) проблем організації та управління виробництвом;	розробляє плани удосконалення управління виробництвом на основі інновацій
удосконалювати організацію і методи своєї роботи, виявляти та усувати недоліки в управлінні виробництвом;	
прагнути до активної діяльності, не "стояти" на місці;	
проявляти в роботі раціональність і здоровий глузд;	обґрунтовує і розробляє заходи щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу
здійснювати корегування ресурсних складових інноваційного потенціалу	
визначати мотиви до інноваційної діяльності та інноваційної активності	Забезпечує стійкий мотиваційний вплив на інноваційну активність

Напрямки реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК» передбачають такі тактичні заходи:

1) Налагоджування ефективного інноваційного моніторингу з метою постійного отримання інформації щодо стану та напрямків використання інноваційного потенціалу. Мотиваційний моніторинг передбачає виконання наступних «завдань»:

- введення моніторингу конкурентного середовища із оперативним визначенням тих позицій, які займає комбінат на кожному ринку збуту із визначенням його розмірів, темпів зростання та тенденцій;

- впровадження оперативної системи інноваційних досліджень на основі збору та аналізу інформації про реалізацію нововведень підприємств-конкурентів, а також ввести облік видатків на інновації для відповідних ринків збуту;

- започаткування роботи по вибору цільових напрямків інноваційного розвитку, на яких комбінат повинен сконцентрувати свої зусилля, потужності, ресурси;

- впровадження системи інноваційно - стратегічного планування для встановлення стратегічної відповідності між фінансовими можливостями, ресурсами, стратегічними інноваційними цілями і інноваційними та технологічними можливостями.

- впровадження у практику методів прогнозування для визначення перспектив збутової політики на основі досягнення поставленої інноваційної мети;

- впровадження в практику діяльності економічних та технічних служб комбінату формування бази даних і їх аналіз стосовно основних параметрів діяльності ринку та впровадження інновацій у конкурентів;

- розробка для ринків збуту комунікаційної політики, яка б була спрямована перш за все на повну обізнаність споживачів про комбінат, його продукцію, потенціал, партнерські зв'язки і перспективи розвитку» [26].

Спрямованість заходу – підвищення рівня керованості інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та забезпечення конкурентоспроможності його реалізації на регіональному ринку метало сировини (основний цільовий орієнтир діяльності).

Даний захід є суто організаційним, але його реалізація дозволить підвищити рівень керованості інноваційного розвитку ПАТ «ПівдГЗК» та орієнтацію інноваційних програм комбінату на конкурентів.

2) Сукупність заходів щодо вдосконалення професійного розвитку і навчання промислово-виробничого персоналу ПАТ «ПівдГЗК». «Для виконання даного завдання пропонується впровадити в практику наступні методи навчання:

- метод ускладнюючих завдань: спеціальна програма робочих дій, яка побудована за ступенем їх важливості; розширення обсягу завдань і підвищення їх складності;

- ротація: працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду терміном від декількох днів до кількох тижнів(стажування на іншій посаді або спеціальності);

- навчання поза робочим місцем: система виїздних тренінгів» [16].

3). Для розвитку кадрової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» необхідно запровадити без зупинне навчання менеджерів всіх рівнів та рангів. Для цього пропонується організація тренінгового навчання персоналу. Оптимальна кількість учасників тренінгу – 35-50 менеджерів різних рівнів стратегічного управління.

«Реалізація даного заходу передбачається із залученням спеціалістів компанії Nau Group та модуля «Впровадження та заохочення до інновацій». В ході підвищення кваліфікації за даним напрямком передбачається опанування наступних напрямків знань:

- система підтримки інноваторства;
- система матеріального заохочення до інноваторства;

- еволюція працівників в системі «зародження – реалізація інновації» [26].

Вартість послуг компанії щодо навчання 50 чол. персоналу становить 42,5 тис. грн (у програмі буде задіяно три тренера та один координатор).

«Результатом реалізації даного заходу стане:

- підвищення кваліфікації управлінців;
- формування інноваційного мислення у керівників;
- опанування керівниками системи «зародження – розвиток – реалізація інновацій», тобто системи інноваційного життєвого циклу» [26];
- стимулювання інноваційної активності;
- анулювання психологічних бар'єрів щодо впровадження інновацій.

4). Забезпечення ефективної системи оновлення техніко-технологічної бази виробництва на всіх стадіях видобутку руд, їх переробки, агломерації та збагачення.

Цілями розвитку техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу мають стати:

- зниження витрат виробничого процесу та як наслідок, зростання рентабельності концентрату та агломерату;
- забезпечення безвідходності виробничого процесу, зниження його ресурсомісткості;
- скорочення енергомісткості виробничих процесів;
- забезпечення роботи прогресивного устаткування та обладнання у рамках комплексних груп (усунення практики роботи нового та застарілого обладнання на одних ділянках робіт та у одних виробничих циклах).

Узагальнення здійснених тактичних пропозицій із реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК» здійснено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. – Тактичний рівень пропозицій із реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»

Назва тактичної складової	Спрямованість
1. Впровадження на комбінаті системи інноваційного моніторингу	Підвищення рівня керованості інноваційного процесу на підприємстві, покращення аналітичної роботи щодо контролю та аналізу інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК» та підприємств-конкурентів
2. Вдосконалення професійного розвитку і навчання промислово-виробничого персоналу	Ефективне формування та використання кадрового інноваційного потенціалу шляхом організації суміщення професій, підвищення освітнього рівня персоналу, удосконалення системи матеріальної мотивації
3. Організація тренінгового навчання із залученням спеціалістів компанії Нау Group та модуля «Впровадження та заохочення до інновацій»	Підвищення кваліфікації лінійних менеджерів, формування організаційної культури «інноваційна активність та інноваційні зміни»
4. Зміна системи преміювання за раціоналізаторство (залежність премії від отриманого економічного ефекту)	Нарощування кадрового інноваційного потенціалу, забезпечення освітнього розвитку колективу, покращення матеріальної мотивації персоналу у інноваційному процесі
5. Забезпечення ефективної системи оновлення техніко-технологічної бази виробництва на всіх стадіях виробництва металосировини	Нарощування технічної складової інноваційного потенціалу комбінату, формування бази для впровадження технологічних інновацій, оновлення виробничої бази, впровадження прогресивної техніки

Кумулятивним результатом від здійснених пропозицій стане зростання прибутковості та конкурентоспроможності діяльності, а значить – ефективне формування фінансової складової інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК».

Отже, у даному розділі роботи визначено, що стратегічними цілями розвитку ПАТ «ПівдГЗК» можна визначити наступні цілі: стабілізація діяльності; підтримка низького рівня витрат; пошук шляхів зниження тарифів на енергетичні ресурси та підвищення реалізації продукції; модернізація виробничого процесу та оновлення засобів виробництва; удосконалення системи менеджменту, використання інноваційних прийомів управління.

Визначено, що комбінату доцільно обрати імітаційну інноваційну стратегію.

Основою інноваційної стратегії ПАТ «ПівдГЗК» мають стати:

- кадрова стратегія формування та використання інноваційного потенціалу, цілями якої мають стати: забезпечення інноваційної активності персоналу, формування системи мотивації персоналу до реалізації інноваційних програм та проектів, до надання раціоналізаторських пропозицій, забезпечення безперервного навчання персоналу підприємства з метою формування у нього стійкого уявлення про необхідність саморозвитку на інноваційних засадах;

- фінансово-інвестиційна стратегія максимізації фінансових джерел для реалізації інноваційного потенціалу підприємства та робітників за рахунок ефективного використання активів та зростання рентабельності продаж метало сировини на внутрішніх та зовнішніх ринках;

- виробнича стратегія (техніко-технологічна складова), спрямована на формування технічної бази для реалізації інноваційного процесу у виробництві концентрату та агломерату.

ВИСНОВКИ

«Під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності» [13, с. 13].

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства – це перш за все оцінка його можливостей здійснювати та генерувати нововведення (глобальні інновації) та перетворення (локальні інновації) з метою отримання додаткового економічного прибутку чи іншої вигоди для підприємства.

Дослідивши всі існуючі підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, нами розроблено наступний алгоритм дослідження інноваційного потенціалу підприємства:

I етап: формування цілей та переліку завдань оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

II етап: узагальнене дослідження факторів та умов формування інноваційного потенціалу;

III етап: оцінювання фінансової, кадрової та техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу та рівня ефективності їх формування;

IV етап: ідентифікація потенціалу за складовими та загального рівня інноваційного потенціалу;

V етап: розробка стратегічної програми заходів по забезпеченню формування, підтримки та реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Практична частина дослідження у дипломній роботі магістра виконана на базі ПАТ «Південний ГЗК». Проведений аналіз результатів функціонування комбінату за 2015-2017 роки показав, що діяльність комбінату не можна вважати ефективною, а стратегію, яку реалізує ПАТ «ПівнГЗК» можна визначити як стратегію стабілізації. Бізнес-стратегія комбінату є стратегія диференціації, основа диференціації – якість продукції та товарний склад портфелю бізнесу (не всі комбінати виготовляють агломерат).

В дипломній роботі джерелами формування інноваційного потенціалу підприємства визнано дані три види ресурсів, які, окрім іншого, враховують специфіку функціонування ГЗК. В ході аналізу ідентифіковано наступні стимулятори у кожній ресурсній складові інноваційного потенціалу ПАТ «ПівдГЗК»:

- фінансова складова: значні темпи приросту грошового потоку для фінансування інновацій та зростання частки витрат на інновації у загальному рівні витрат комбінату;

- техніко-технологічна складова: зростання частки модернізованих основних засобів;

- кадрова складова: зростання частки висококваліфікованих кадрів у структурі персоналу комбінату.

Оцінка інтегрального показника дозволила встановити наявність загальної тенденції до підвищення рівня інноваційного потенціалу комбінату за три роки: зростання показника із 4,85 до 7,11, тобто, приріст становить 46,6%, що є позитивним значенням.

Встановлено, що рівень інноваційного потенціалу підприємств – конкурентів Криворізького залізорудного басейну за 2015-2017 роки зростає. Найбільші темпи приросту інтегрального показника інноваційного потенціалу належать ПАТ «ІнГЗК» та становлять приріст за три роки на 60,89%. Комбінат ПАТ «ПівдГЗК» має приріст на рівні 46,6% та є другим серед конкурентів на регіональному ринку.

У третьому розділі роботи визначено, що стратегічними цілями розвитку ПАТ «ПівдГЗК» можна визначити наступні цілі: стабілізація діяльності; підтримка низького рівня витрат; пошук шляхів зниження тарифів на енергетичні ресурси та підвищення реалізації продукції; модернізація виробничого процесу та оновлення засобів виробництва; удосконалення системи менеджменту, використання інноваційних прийомів управління.

Визначено, що комбінату доцільно обрати імітаційну інноваційну стратегію.

Основою даної інноваційної стратегії ПАТ «ПівдГЗК» мають стати:

- кадрова стратегія формування та використання інноваційного потенціалу, цілями якої мають стати: забезпечення інноваційної активності персоналу, формування системи мотивації персоналу до реалізації інноваційних програм та проектів, до надання раціоналізаторських пропозицій, забезпечення безперервного навчання персоналу підприємства з метою формування у нього стійкого уявлення про необхідність саморозвитку на інноваційних засадах;

- фінансово-інвестиційна стратегія максимізації фінансових джерел для реалізації інноваційного потенціалу підприємства та робітників за рахунок ефективного використання активів та зростання рентабельності продаж метало сировини на внутрішніх та зовнішніх ринках;

- виробнича стратегія (техніко-технологічна складова), спрямована на формування технічної бази для реалізації інноваційного процесу у виробництві концентрату та агломерату.

На тактичному рівні в роботі запропоновано реалізацію заходів із забезпечення ефективного стратегічного управління інноваційним потенціалом ПАТ «ПівдГЗК»:

1. Впровадження на комбінаті системи інноваційного моніторингу.
2. Вдосконалення професійного розвитку і навчання промислово-виробничого персоналу.
3. Організація тренінгового навчання із залученням спеціалістів компанії Нау Group та модуля «Впровадження та заохочення до інновацій».
4. Зміна системи преміювання за раціоналізаторство (залежність премії від отриманого економічного ефекту).
5. Забезпечення ефективної системи оновлення техніко-технологічної бази виробництва на всіх стадіях виробництва метало сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційне законодавство України. Повне зібрання нормативно-правових актів, т. 1/ За заг. ред. В.В. Костицького, В.Л. Риждова – К.: Фінанси і статистика, 2003. – 253 с.
2. Аскарова А.А. Оценка инновационного потенциала предприятий малого бизнеса / А.А. Аскарова. – М. : «Дело», 2006. – 250 с
3. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 400 с.
4. Бояринова К.О., Сокіл Т.В. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю як інструмент розвитку підприємства // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — №12. — 2013.
5. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу / О.С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №1. – С.12-15.
6. Вовчок С. В. Теоретико-методичні основи формування та оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. В. Вовчок. – К., 2017. – 20 с.
7. Галушко Є.С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу)/ Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.02/ Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 1999. – 23 с.
8. Гірничо-металургійний комплекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.u/ukr/prom/10.html>
9. Грищенко С. Г. Українська металургія – 2017: успішний старт, криза та її уроки [Текст] / С. Г. Грищенко // Дзеркало тижня. – 2010. – № 9.
10. Загородній А.Г. Методичний підхід до виробу інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №6. – С.95-103.

11. Захарченко А. И. Экономический механизм процесса нововведений: [науч. пособ.] / А. И. Захарченко; под ред. И. П. Продиуса. – Одесса : ИРЗНТиГ, 2013. – 449 с.

12. Івасюк В.В. Оцінка рівня реалізації інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В.В. Івасюк // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип.20.8. – С.184-190.

13. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій / С.М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С.111.

14. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. — Суми: Університетська книга, 2010. — 281 с.

15. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития : монография / [В. Г. Матвейкин, С. И. Дворецкий, Л. В. Минько и др.] – М. : Машиностроение-1, 2015. – 284 с.

16. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. — М.: Издательство "Дело", 2008. — 568 с

17. Ковтун О.І. Стратегія підприємства / Ковтун О.І. — Львів: "Новий Світ 2000", 2009. — 680 с.

18. Ковальчук В. Визначення впливу якості залізовмісткої продукції на збутову політику добувних підприємств [Текст] / В. Ковальчук, Т. Ковальчук // Економічний аналіз. – 2016. – Вип. 2 (18). – С. 221–226.

19. Кривич Я.М. Управління інноваційним потенціалом банку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Кривич Яна Миколаївна – Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2010. – 282 с.

20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н.С.Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2017. – №1. – С.169-177.

21. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: моногр. / Е. В. Лапин. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 310 с.

22. Лященко О.В. Проблемы оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства / О.В. Лященко // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №2. – С.176-180.

23. Макаренко М.В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону / М.В. Макаренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.1. – С.62-71.

24. Миляева Л. Г. Уточнение понятия инновационный потенциал, базирующееся на методике структурированных процедур / Л. Г. Миляева, Д. А. Белоусов // Инновации. – 2016. – №12. – С. 100-

25. Нагорний В.В. Інноваційний потенціал та його оцінка / В.В. Нагорний, В.Ф. Левченко // Економічний простір. - №44/2. – 2010. – с. 274-279

26. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. — Тернопіль: "Економічна думка". — 2006. — 390 с.

27. Потенциал инновационного развития предприятия: [моногр/] / [А.А. Епифанов, С.Н. Кузьменко, Т. А. Васильев и др.]; под ред. С. Н. Кузьменко. – Сумы: Деловые перспективы, 2013. – 255 с.

28. Прогнози для ГМК - зростання мінімальний, але обвалу не очікується [Електронний ресурс] // <http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/2011/12/18/262937>

29. Томпсон мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. — К.: Вільямс, 2003. — 924 с

30. Трифилова А. А. Анализ инновационного потенциала предприятия / А. А. Трифилова // Инновации. – 2003. - №6. – С. 67-72.

31. Ульяницкая Н.С. Система категорий, связанных с управлением инновационным потенциалом предприятия / Н.С. Ульяницкая // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №2. – С.188-193.

32. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу / С.М. Фірсова, С.В. Чеботар // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3. – С.202-207.
33. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації / К. М. Хаустова // Фінансовий простір. — 2015. — № 4. — С. 183—187.
34. Шамина Л. К. Инновационный потенциал предприятия / Л. К. Шамина // Инновации. – 2015. – С. 58-60.
35. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С.79-84.
36. Яремко Л.А. «Нова економіка» та інноваційний розвиток / Л.А. Яремко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.1. – С.25-30.
37. Сайт компанії Hay Group [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.haygroup.com/ua/challenges/index.aspx?id=3046>
38. Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. — London: Campus Verlag, 1982. — 448 p.

Додаток А

Підходи до визначення структури інноваційного потенціалу

Науковець	Складові інноваційного потенціалу
Лощина Л. В.	Знання, накопичені у формі людських ресурсів, процедур, прийомів, повсякденної практики та ін. властивостей фірми.
Матвейкин В. Г., Дворецкий С. И., Минько Л. В. та ін..	«Ресурсна (матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські та інші ресурси), внутрішня (сприяє залученню ресурсів для створення і поширення інновацій: ресурси державної підтримки та інфраструктурні ресурси), результативна (відображає зростання ефективності функціонування економічної системи через новий продукт, отриманий в ході реалізації інноваційного процесу)» [17].
Чухрай Н. І.	«1) Інноваційний потенціал матеріальних ресурсів (основних засобів та оборотних активів інноваційної діяльності); 2) інтелектуальний потенціал: нематеріальні активи; маркетингові ресурси; управлінсько-інфраструктурні ресурси; трудові ресурси» [32].
Трифилова А. А.	«Ресурсні складові: інтелектуальна; матеріальна; фінансова; кадрова; інфраструктурна; додаткові джерела» [24].
С. Н. Кузьменко	«Інтелектуальна, кадрова, технологічна, інформаційна, науково-дослідна, фінансова, організаційно- управлінська» [10].
Шамина Л. К.	«Інновативність або інноваційна сприйнятливість (відображає здатність підприємства реалізовувати і застосовувати інновації); науковий потенціал (відображає можливість розробки новацій для власних потреб підприємства); ринковий потенціал (відображає зв'язок з ринком, попит (затребуваність) на новацію на ринку)» [33].
Зверев В. С., Унтура Г. А., Федосієв В. И.	«Фрагменти інноваційного потенціалу: - функціональний (науково-технічний, виробничий, маркетинговий); - ресурсний (матеріально-технічний, фінансовий, людський, інформаційний, технологічний, організаційно-структурний); - системний (місія, цінності, досвід, організаційна культура, компетентність керівництва); - проектно-організаційний (наявність організаційних структур, концентрація досліджень і розробок в межах програм і проектів)» [4,16].

Додаток Б

Характеристика методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (ІПП), представлених у наукових джерелах

Науковець	Стислий опис методики
1	2
Трифилова А. А. [43, с. 67-72]	«Вимірювання ІПП передбачає вимірювання знань, які «зберігаються» в головах людей. При вимірюванні ІП фірм в країнах, що розвиваються, рекомендується особливу увагу звернути на дослідження людських ресурсів; взаємозв'язків; інформаційні та комунікаційні технології, їх освоєння й використання; типи систем підтримки прийняття рішень, що впроваджені керівництвом фірми, а також реальний потенціал фірм стосовно засвоєння знань» [43, с. 67-72].
Чабан В. Г. [46, с. 142-148]	ІПП пропонується оцінювати шляхом аналізу показників трудового та науково-технологічного потенціалу підприємства
Миллер Б. [33, с. 25-31]	Інтегральний показник ІПП пропонується визначати експертним методом як суму трьох зважених узагальнених показників: наукового потенціалу, потенціалу науково-технічних розробок та сприйнятливості інновацій. Узагальнені показники розраховуються на основі зважених оцінок сукупності часткових показників
Загородній А.Г., Чубай В.М. [16, с. 95-103]	Пропонується вимірювати ІПП на основі «вимірювання результатів інноваційної діяльності підприємства шляхом побудови моделі НТП у вигляді виробничої функції К. Оппенлендера, показник нейтрального технічного прогресу якої розглядається у якості інтегральної оцінки змін, викликаних проведеними підприємством інноваційними заходами. В межах даного підходу інтегральна оцінка ІПП асоціюється з максимально можливою зміною мультиплікатора автономного технічного прогресу, який здатне забезпечити дане підприємство (виробничі можливості якого задаються конкретною виробничою функцією) в певних стандартизованих умовах» [16, с. 95-103].
Івасюк В.В. [18, с. 184-190]	Для отримання оцінки ІПП пропонується «періодично визначати позицію підприємства в «Просторі оцінок ІПП» (декартова площина, вісь абсцис якої відображає оцінку матеріально-технічного потенціалу підприємства, а вісь ординат – інтелектуальний потенціал підприємства). Склад, значення і значимість чинників, що характеризують матеріально-технічну або інтелектуальну складову визначається експертним методом. Координати позицій підприємства по осі матеріально-технічного та інтелектуального потенціалу вираховуються як середньозважене від значень чинників ІПП. За розташуванням підприємства в «Просторі оцінок ІПП» всі підприємства поділяють на три групи: ті, що продукують нові ідеї та втілюють їх у виробництво; ті, що розробляють нові ідеї; ті, що реалізують розроблені іншими ідеї» [18, с. 184-190].
Матвейкин В. Г., Дворецкий С. И., Минько Л. В. та ін. [20, с. 89-99]	«Інтегральний показник ІПП визначається на основі аналізу окремих складових ІПП (фінансової; кадрової; матеріально-технічної; інформаційної; ринкової) за допомогою методу відстаней. Умовою застосування даного методу є стандартизація значень економічних показників і розподіл їх на стимулятори і дестимулятори, що дає можливість сконструювати еталонний показник з максимальними значеннями стимуляторів і мінімальними значеннями дестимуляторів. Після визначення відстаней між показником, що аналізується, і еталонним показником визначається інтегральний показник ІПП, значення якого змінюється в інтервалі від нуля до одиниці. Чим ближче значення показника до 1, тим вищий ІПП» [20, с. 89-99].

Додаток В
Динаміка показників вартості та структури основних засобів ПАТ
«ПівдГЗК» за 2015 -2017 роки

Основні засоби	Роки					Відносна зміна показника за роками, +-%				
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Тис. грн.										
Будівлі	326456	339781	342178	368435	371282	4,08	0,71	7,67	0,77	13,73
Споруди	585526	614953	621548	698261	702081	5,03	1,07	12,34	0,55	19,91
Передавальні пристрої	132550	123321	143768	159939	176001	-6,96	16,58	11,25	10,04	32,78
Машини та обладнання	497215	530545	544147	588776	632133	6,70	2,56	8,20	7,36	27,13
Транспортні засоби	317949	327182	339853	326347	338822	2,90	3,87	-3,97	3,82	6,56
Інструменти, інвентар та інші ОЗ	1811	2084	2249	2585	2783	15,07	7,92	14,94	7,66	53,67
Разом	1863512	1939872	1993743	2144343	2223102	4,10	2,78	7,55	3,67	19,30
%										
Будівлі	17,52	17,52	17,16	17,18	16,70					
Споруди	31,42	31,70	31,17	32,56	31,58					
Передавальні пристрої	7,11	6,36	7,21	7,46	7,92					
Машини та обладнання	26,68	27,35	27,29	27,46	28,43					
Транспортні засоби	17,17	16,97	17,05	15,22	15,24					
Інструменти, інвентар та інші ОЗ	0,10	0,11	0,11	0,12	0,13					
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00					