

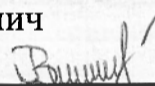
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту та публічного управління**

**ОЛЕНИЧ Вікторія Віталіївна**

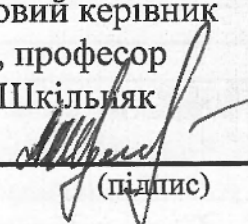
**Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю  
підприємства / Management of innovation investment activity  
of the enterprises**

спеціальність 8.3060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»  
магістерська програма - Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю  
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

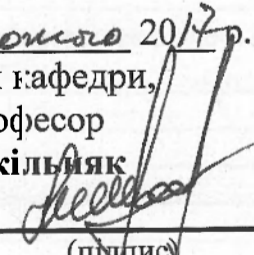
Виконала студентка групи  
МОАм-21  
В.В. Оленіч

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник  
д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

*«07» жовтня 2017 р.*  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк  
  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**ТЕРНОПІЛЬ, 2017**

**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту та публічного управління  
Освітній ступінь "магістр"  
спеціальність: 8.03060101 - Менеджмент організацій і адміністрування  
магістерська програма - Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

*М. М. Шкільняк*  
М. М. Шкільняк  
"20" / 11 / 2015 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**ОЛЕНИЧ Вікторія Віталіївна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи**

**Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств /  
Management of innovation and investment**

керівник роботи

д.е.н., професор Шкільняк М.М.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

**2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.**

**3. Вихідні дані до роботи**

*Інформаційно-робочі акти України, моно-  
графічна література - періодичні видання, матеріали мережі  
інтернет - практичні матеріали дослідницької організації*

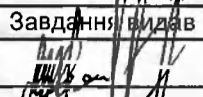
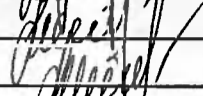
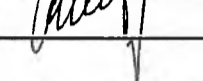
**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

*Дослідити суттєві основи управління інноваційно-інвестиційною  
діяльністю підприємств - зрозуміти системний аспект процесу  
управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на ПП Радикал  
медіа - Нова? - затвердити шляхи удосконалення процесу  
управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ПП Радикал медіа -  
Нова?*

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

*Шаблон, графіки - діаграми, схеми*

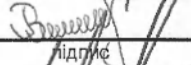
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Шкільняк М. М.		Вини
2	Шкільняк М. М.		Вини
3	Шкільняк М. М.		Вини


7. Дата видачі завдання 8 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами по складання плану дипломної роботи	до 25.12.2015р.	
2	Написання першої частини дипломної роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р.	
3	Написання аналітико-розрахункової частини дипломної роботи (2 розділ роботи)	до 20.05.2016р.	
4	Написання практичної (конструкторської) частини дипломної роботи (3 розділ)	до 10.10.2016р.	
5	Представлення роботи вченому консультанту	до 15.11.2016р.	
6	Виконання завдання по представленню роботи вченому консультанту. Підготовка супроводжувальних документів	до 20.12.2016р.	
7	Підготовка дипломної роботи на друкарській машині	до 1.02.2017р.	
8	Оформлення дипломної роботи на друкарській машині	до 10.02.2017р.	
9	Підготовка дипломної роботи на друкарській машині	до 15.02.2017р.	

Студент  \_\_\_\_\_

Оленич В. В.

Керівник роботи  \_\_\_\_\_

д.е.н., професор Шкільняк М.М.



Приватне підприємство «Фабрика меблів «Нова», 46002, м. Тернопіль, вул. Промислова, 30  
Поштова адреса: м. Тернопіль, вул. Текстильна, 2А, ПК «ТЕКСТИЛЬНИК»  
тел. (0352) 43 0993, тел./факс (0352) 43 3806, 43 3808

р/р 26000000257429 в ПАТ «Укрсоцбанк», МФО 300023  
код ЄДРПОУ 30344990, под. № 303449919180, свідоцтво № 26757213

\_\_\_\_\_ 2015 р.

Зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління  
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

### Лист-замовлення

Організація ПП «Фабрика меблів «Нова» зацікавлена у виконанні дипломної роботи на тему: «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства» та просить доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю «Менеджмент організацій» гр.МОАм-21 Оленич Вікторії Віталіївні.

Директор



І.М.Буяр

**РЕЦЕНЗІЯ**

на дипломну роботу студентки групи МОАм-21

**Оленич Вікторії Віталіївни**

на тему **«Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства»**

виконану на матеріалах **ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»**

**Актуальність теми:** обумовлена необхідністю розроблення та впровадження сучасних методик та підходів управління підприємством у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності та вироблення нових технологій та процедур їх реалізації

**Самостійні розробки і пропозиції автора:** Автором досліджені та узагальнені теоретичні засади управління підприємством та особливості їх використання у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності, продіагностовано інвестиційно-інноваційну діяльність та процес її управління на досліджуваному підприємстві, запропоновані напрямки удосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві

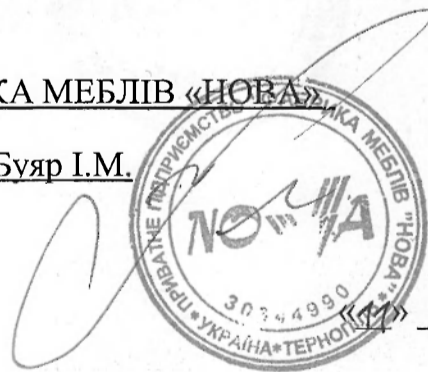
**Практичне значення роботи:** Рекомендації щодо удосконалення системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю будуть використані в практичній роботі ПП «Фабрика меблів «Нова»

**Недоліки:** суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

**Загальний висновок** Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує відмінної оцінки. Оленич В.В. – присвоєння кваліфікації магістр з менеджменту організацій та адміністрування.

**Рецензент:** Директор ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»

Буяр І.М.



січня 2017 р.



Приватне підприємство «Фабрика меблів «Нова», 46002, м. Тернопіль, вул. Промислова, 30  
Поштова адреса: м. Тернопіль, вул. Текстильна, 2А, ПК «ТЕКСТИЛЬНИК»  
тел. (0352) 43 0993, тел./факс (0352) 43 3806, 43 3808

р/р 26000000257429 в ПАТ «Укрсоцбанк», МФО 300023  
код ЄДРПОУ 30344990, под. № 303449919180, свідоцтво № 26757213

13 січня 2017 р.

Зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління  
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

### Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відома, що результати дослідження Оленич Вікторії Віталіївни, слухачки магістратури за спеціальністю «Менеджмент організацій» гр.МОАм-21, отримані в процесі виконання дипломної роботи на тему: «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства», зокрема, розроблений алгоритм управління інвестиційно-інноваційною діяльністю та сформована методика удосконалення процесів управління інвестиціями та інноваціями на підприємстві мають практичну значимість та будуть впроваджені у діяльність ПП «Фабрика меблів «Нова».

Директор



І.М.Буяр

Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та публічного управління

**ВІДГУК**

наукового керівника д.е.н., професор Шкільняк М.М.  
на магістерську роботу студентки групи МОАм-21

**ОЛЕНИЧ Вікторія Віталіївна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств /  
Management of innovation and investment**

Актуальність теми: *Актуальність теми полягає в тому, що інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств є одним з основних факторів економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції. Тому дослідження цієї теми є важливим для розуміння механізмів управління інноваціями та інвестиціями в сучасних умовах.*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *Автор здійснив самостійні розробки розробку моделі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, яка враховує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на процес інноваційної діяльності та запропонував конкретні заходи на їх виробничому рівні.*

Практичне значення магістерської роботи: *Результати дослідження можуть бути використані для управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, зокрема для розробки стратегій управління інноваціями та інвестиціями, а також для підвищення ефективності управління підприємством.*

Недоліки: *Варто було б більше згадати про конкретні результати дослідження та пропонування заходів управління інноваціями та інвестиціями, а також пропонування заходів управління підприємством.*

Загальний висновок: *Робота є завершеною та ґрунтовною дослідженням, виконаною в повній мірі. Автор робить висновки з дослідження, які є актуальними та практичними, а також пропонує конкретні заходи управління інноваціями та інвестиціями, а також пропонування заходів управління підприємством.*

Науковий керівник

д.е.н., професор Шкільняк  
М.М.  
(прізвище, ініціали)

*(підпис)*

"04" лютого 2017 р.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 119 сторінок, 25 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 105 найменувань.

**Метою дипломної роботи** є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваної організації.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні засади здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Предметом дослідження** виступають відомості та статистичні дані про здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємстві.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягають у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на досліджуваному підприємстві.

**Ключові слова:** інвестиційно-інноваційна діяльність, управління, інвестиційна діяльність, інноваційний розвиток, ефективність управління.

## RESUME

**The diploma paper** contains 119 pages, 25 tables, 5 figures, list of references with 105 names.

**The aim of the diploma paper** is the development of theoretical positions and practical recommendations to improve the management process of investment and innovative activity of the investigated enterprise.

**The object of the research** is theoretical principles of investment – innovation activity.

**The subject of the research** is information and statistics on the implementation of investment and innovation activity in the enterprise.

**The resulting conclusions and innovation:** consist in the development of theoretical positions and practical recommendations to improve the management process of investment and innovative activity in the target enterprise.

**Keywords:** investment and innovation activity, management, investment activity, innovation development, management efficiency.



## АНОТАЦІЯ

**Оленич Вікторія Віталіївна. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства. – Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.3060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка діючої практики управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрямки удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 105 позицій, містить 8 додатків, 5 рисунків та 25 таблиць.

## ANNOTATION

**Olenych Victoria V. Management of investment and innovation activities of enterprises. – The Manuscript.**

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Management and administration". - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2017.

The first chapter covers the theoretical and methodological foundations of management of investment and innovative activity of the enterprise.

A systematic analysis and evaluation of current management practices of investment and innovative activity of the investigated enterprise were conducted in the second chapter.

The directions of improvement of the management of investment and innovative activity of the investigated enterprise are proposed in the third chapter.

Master's work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of literature of 105 numbers, 8 additions. There are 5 pictures and 25 tables in a work.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 119 сторінок, 25 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 105 найменувань.

**Метою дипломної роботи** є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваної організації.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні засади здійснення інвестиційно - інноваційної діяльності.

**Предметом дослідження** виступають відомості та статистичні дані про здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємстві.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягають у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на досліджуваному підприємстві.

**Ключові слова:** інвестиційно-інноваційна діяльність, управління, інвестиційна діяльність, інноваційний розвиток, ефективність управління.

## RESUME

**The diploma paper** contains 119 pages, 25 tables, 5 figures, list of references with 105 names.

**The aim of the diploma paper** is the development of theoretical positions and practical recommendations to improve the management process of investment and innovative activity of the investigated enterprise.

**The object of the research** is theoretical principles of investment – innovation activity.

**The subject of the research** is information and statistics on the implementation of investment and innovation activity in the enterprise.

**The resulting conclusions and innovation:** consist in the development of theoretical positions and practical recommendations to improve the management process of investment and innovative activity in the target enterprise.

**Keywords:** investment and innovation activity, management, investment activity, innovation development, management efficiency.

## АНОТАЦІЯ

**Оленич Вікторія Віталіївна. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства. – Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.3060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка діючої практики управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрямки удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 105 позицій, містить 8 додатків, 5 рисунків та 25 таблиць.

## ANNOTATION

**Olenych Victoria V. Management of investment and innovation activities of enterprises. – The Manuscript.**

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Management and administration". - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2017.

The first chapter covers the theoretical and methodological foundations of management of investment and innovative activity of the enterprise.

A systematic analysis and evaluation of current management practices of investment and innovative activity of the investigated enterprise were conducted in the second chapter.

The directions of improvement of the management of investment and innovative activity of the investigated enterprise are proposed in the third chapter.

Master's work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of literature of 105 numbers, 8 additions. There are 5 pictures and 25 tables in a work.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> ...	7
1.1 Сутність та принципи інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.....	7
1.2. Нормативно-правова база інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в системі менеджменту організації.....	15
1.3. Зарубіжна практика застосування механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»</b> .....	34
2.1. Діагностика стану інвестиційно-інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві.....	34
2.2. Аналіз факторів впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства.....	49
2.3. Оцінка ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на ПП «Фабрика меблів «Нова».....	59
Висновки до розділу 2.....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	69
3.1 Основні напрямки підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова».....	69
3.2. Розроблення моделі удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.....	80
3.3. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.....	94
Висновки до розділу 3.....	101
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	103
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	109
<b>ДОДАТКИ</b> .....	120

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності промислової продукції українських підприємств неможливо забезпечити без здійснення інвестицій в інноваційну сферу. Інноваційні процеси відіграють важливу роль в успішному розвитку підприємств та держави загалом, адже від рівня цих процесів залежить їх економічний та фінансовий стан.

Дана тема є досить актуальною, так як в жорсткій постійній конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту продукції, підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, удосконалювати та розробляти нові вироби, впроваджувати прогресивні технології, системи управління та реалізації продукції, що виводить їх на новий рівень розвитку, приводить суспільство до прогресу. Фінансування цієї діяльності набуває все більшого значення в ринкових умовах господарювання. Лише такий підхід дозволить економіці країни перейти до високих технологій.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Розробленням проблем інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств займалися вчені-економісти, починаючи з робіт Й. Шумпетера. Фундаментальний аналіз інвестиційних процесів у ринкових умовах проведено у працях Д. Йоргенсона, Дж. М. Кейнса, Л. Койка, В. Міта, І. Фішера. В Україні ця проблема розробляється багатьма вітчизняними вченими, про що свідчать роботи В.П. Александрової, О.М. Алімова, О.І. Амоші, М.С. Герасимчука, М.П. Денисенка, С.І. Дорогунцова, М.І. Іванова, М.Ю. Коденської, І.І. Лукінова, Л.В. Левковської, О.М. Паламарчука, А.А. Пересади, С.Ф. Покропивного, А.І. Сухорукова, А.В. Череп, Д.М. Черваньова, М.Г. Чумаченка, Г.А. Швиданенка, В.Я. Шевчука. У цих працях розроблено окремі аспекти проблеми інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств.

Особливого значення інвестиційно-інноваційні процеси набувають у країнах з ринковою економікою, якою є Україна. Ринкові відносини, з їхньою жорсткою конкуренцією, ставлять більшість існуючих підприємств перед необхідністю зміни виробничого апарату, технологічних змін, упровадження конкурентоспроможних наукомістких виробництв, управлінських нововведень за рахунок енергійної інвестиційно-інноваційної діяльності. Тому інноваційна модель економіки обрана як стратегія розвитку держави на наступне десятиріччя.

**Метою дипломної роботи** є дослідження впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- висвітлити економічну сутність понять «інвестиції» та «інновації»;
- дослідити суб'єктів і об'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності;
- проаналізувати нормативно-правову основу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю;
- розкрити особливості інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні та за її межами;
- дати оцінку стану інвестиційно-інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві;
- запропонувати заходи з удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні засади здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Предметом дослідження** виступають відомості та статистичні дані про здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємстві.

**Методи дослідження.** Логіка виконання роботи підпорядкована вимогам діалектичного підходу та загальнонаукових методів дослідження. При аналізі теоретичних основ управління інвестиційно-інноваційною діяльністю був використаний діалектичний метод як метод пізнання, що передбачає розгляд будь-яких економічних явищ і процесів у їх загальному зв'язку і взаємозалежності в стані безперервного розвитку. Конкретизацією виступає системно-структурний метод, використання якого в найбільшій мірі сприяє досягненню поставленої мети.

У процесі дослідження використані методи пізнання: індукції і дедукції, узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, наукового абстрагування, економіко-аналітичний, математичної статистики, графічний та метод соціологічних досліджень.

Емпіричне підґрунтя дослідження склали:

- офіційні статистичні дані про стан підприємств за галузевим розподілом зі статистичних щорічників України за 2014-2016 рр.;
- оперативні дані з офіційних Інтернет-сайтів Президента України, Держкомстату України, Державної податкової адміністрації України, Національного банку України, Світового банку;
- дані експертного опитування, отримані від директорів та головних фахівців підприємств, у тому числі підприємств і організацій Тернопільської області та ПП «Фабрика меблів «Нова»;
- аналіз спеціалізованих та наукових періодичних видань, тематичних Інтернет-сайтів.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві в умовах ринкового середовища та їх використанні в управлінській практиці ПП «Фабрика меблів «Нова», що підтверджено довідкою про впровадження.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Причини та шляхи подолання низької інноваційної сприйнятливості

промислових підприємств» у Збірнику тез доповідей наукової конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016).

**Структура роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на 119 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 105 найменувань, 7 додатків та містить 25 таблиць і 5 рисунків.

У вступі сформульовані актуальність обраної теми дослідження, мета і завдання роботи, об'єкт і предмет дослідження, методи дослідження, наукова новизна і практична значущість отриманих результатів, подані результати апробації проведеного дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та правові основи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства» розглянуто сутність понять «інвестиції» та «інновації», проаналізовано нормативно-правову основу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю та особливості її здійснення в Україні та в різних країнах світу.

У другому розділі «Аналітичне дослідження механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на ПП «Фабрика меблів «Нова»» проведено аналіз стану інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємстві та здійснено оцінку її ефективності.

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства» розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на ПП «Фабрика меблів «Нова» та запропоновано заходи, впровадження яких дасть змогу забезпечити ефективний механізм реалізації даних процесів.

У висновках сформульовано низку теоретичних узагальнень та практичних пропозицій щодо удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства, механізму її формування та забезпечення.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та принципи інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства**

Теперішній стан розвитку суспільства все більш звертає увагу органів державної влади та власників приватних підприємств на проблемах інвестиційно-інноваційного розвитку. Вчений Лобас І.В. з даного приводу зазначав: «В умовах суттєвого загострення боротьби за ринки збуту, обмеженості доступу до фінансових ресурсів, найбільші шанси на мінімізацію втрат та швидке відновлення економічних показників матимуть насамперед ті країни, яким вдалось побудувати високоефективну економіку, засновану на постійному вдосконаленні виробничих процесів, створенні інноваційної продукції, оптимізації систем управління, високій інноваційній культурі населення загалом та управлінських кіл зокрема» [49].

Однак, на практиці часто зустрічаються ситуації здійснення інвестиційної діяльності тими підприємствами, профіль яких є не інноваційним, «що згодом деформує та руйнує структуру національної економіки, гальмує та консервує її, оскільки розвиток жодної системи не може відбуватися на основі застарілого технологічного устрою. Без інноваційного напрямку інвестицій не може відбутися становлення якісно-кількісного економічного зростання в країні»[5, с.46] . Все це викликає необхідність дослідження всіх аспектів утворення інвестиційно-інноваційної діяльності як головної ланки в економіці країни.

Інновації та інвестиції тісно пов'язані між собою та не можуть функціонувати одна без одної. Фінансовий успіх кожного з інноваційних проектів – це перш за все співвідношення показника фінансової віддачі до початкової інвестиції, а практично кожен інноваційний проект можливо розглянути як інвестиційний, головною метою якого є отримання фінансового результату - прибутку. Опираючись на дане твердження, для розуміння сутності економічної категорії «інвестиційно-інноваційна діяльність» доцільно дослідити сутність понять, їх взаємозв'язок та відмінності: «інвестиційна діяльність» та «інноваційна діяльність».

Так, для категорії «інвестиційна діяльність» найпоширеніше тлумачення – це комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які інвестують свої кошти для одержання фінансового результату – прибутку [34, с.293]. Або ж це діяльність юридичних, фізичних осіб і держави, що спрямовується на залучення та збільшення засобів для реалізації інвестиційного процесу з метою одержання економічного та соціального ефекту.

Термін «інвестиція» у перекладі із латинської означає «вкладати» («invest»). Існує безліч варіантів трактувань даної економічної категорії.

Нобелівський лауреат з економіки У.Шарп у монографії «Інвестиції» визначає «інвестиції» як здатність «розстатися із грошми сьогодні для того, щоб отримати більшу їхню суму в майбутньому» [93, с. 632].

Аналогічне визначення даного поняття подано в монографії «Основи інвестування», підготовленої Л.Гітманом і М.Джонком: «Інвестиція — це спосіб розміщення капіталу, який повинен забезпечити заощадження або зростання капіталу» [15, с.191]. Із вищесказаного можна зробити висновок, що інвестиції – це форма забезпечення розвитку підприємства, яка пов'язана із збільшенням величини суми вкладеного капіталу.

В законі України «Про інвестиційну діяльність» вказано, що інвестиції - це «усі види майнових та інтелектуальних цінностей, вкладених в об'єкти підприємницького й іншого видів діяльності, у результаті якої утворюється дохід чи досягається соціальний ефект» [30, с.15]. Це визначення в основному

відповідає міжнародному підходу до визначення інвестиційної діяльності як «процесу вкладення ресурсів (благ, майнових та інтелектуальних цінностей) з метою одержання прибутку або соціального ефекту в майбутньому» [91, с. 37].

Об'єктами інвестиційної діяльності згідно закону України є: новоутворені та ті, що реконструюються, основні фонди, а також обігові кошти в усіх галузях економіки; цінні папери (акції, облігації та ін.); цільові грошові фонди; науково - технічна продукція та інші об'єкти власності; майнові права та права на інтелектуальну власність.

Суб'єктами інвестиційної діяльності є :

- держава та її інститути;
- підприємства, господарські товариства та корпорації;
- фінансово - кредитні установи;
- функціональні учасники інвестиційного процесу [30, с.17].

Інвестором визначається суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позикових і залучених інвестиційних ресурсів в об'єкти інвестування. Інвестори можуть бути кредиторами, вкладниками, покупцями й можуть виконувати функції будь-якого іншого учасника інвестиційної діяльності, тобто вкладати капітал, купувати цінні папери, виконувати функції товаровиробників, проектувальників, підрядників, замовників і забудовників [25, с. 214].

Неоднозначність визначення поняття економічної категорії «інноваційна діяльність» ускладнює розуміння даної категорії як і те, що немає єдиної думки щодо її тлумачення.

Згідно з твердженням Майорової Т.В., яке наближене до положень Закону України «Про інноваційну діяльність», «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг» [50].

Отже, вона повинна вміщувати в собі:

- процес випуску та розповсюдження нових різновидів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил країни;
- розробку і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на покращення соціального стану населення, екологічної ситуації тощо.

Покропивний С. та Завлін П.Н., визначають інноваційну діяльність - як «процес, що спрямований на реалізацію результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новостворений або ж удосконалений старий продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки» [63, с.98].

Результатом інноваційного процесу є нововведення. Інноваційний процес є не тільки впровадженням чогось нового – це зміни в змісті, умовах, засобах, методах і формах організації виробничого й управлінського процесів, що:

- несуть собою новизну;
- володіють потенціалом підвищення ефективності процесів у цілому або їхніх частинах;
- здатні дати довгостроковий корисний ефект, що виправдує витрати зусиль і засобів на впровадження нововведення;
- узгоджуються з іншими нововведеннями [65].

В залежності від того як організований інноваційний процес залежить якість реалізованих нововведень.

Інновації характеризуються вищим технологічним рівнем, кращими споживчими якостями товарів або послуг, у порівнянні із попереднім продуктом.

Основні об'єкти інноваційної діяльності – інтелектуальні продукти, новітні знання, програми і проекти, виробничі процеси і обладнання, інфраструктура виробничого процесу, обладнання, організаційні рішення адміністративного, комерційного, виробничого характеру, які значно покращують структуру і якість виробництва, соціальної сфери, сировина, способи її видобутку чи переробки, збутовий механізм, механізми формування споживчого ринку.

Суб'єктами інноваційної діяльності виступають юридичні або фізичні особи України, фізичні і юридичні особи-іноземці, особи без громадянства, об'єднання осіб, що провадять в Україні інноваційну діяльність, залучають інтелектуальні або майнові цінності, вкладають кошти (власні або запозичені) в реалізацію інноваційних проектів в Україні [29, с.18].

Різноманітні підходи тлумачення поняття «інноваційна діяльність» призвели до виникнення різних підходів до визначення інвестиційно-інноваційної діяльності як економічної категорії.

Згідно із процесним підходом Загорної Т.О., до визначення поняття «інноваційної діяльності», «інвестиційно-інноваційна діяльність – це процес реалізації результатів інтелектуальної праці в різних видах майнових та інтелектуальних цінностей, які мають грошову оцінку та вкладені в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, в результаті якої формується прибуток або інший соціально- економічний ефект» [28, с.118].

Визначити зміст категорії «інвестиційно-інноваційна діяльність» можна виокремлюючи такі її особливості:

- інвестиційно-інноваційна діяльність – є економічною категорією, яка спрямована на одержання прибутку, адже для цього залучаються економічні суб'єкти та об'єкти – підприємства, держава, заощадження фізичних та юридичних осіб ;
- соціальна категорія, адже орієнтована не тільки на одержання прибутку, а також на задоволення соціальних потреб, наприклад, підвищення рівня та якості життя;

- правова категорія, суб'єкти та об'єкти інвестиційно-інноваційної діяльності розвиваються за законами та правовими актами України, а держава виконує функції керування та регулювання процесів цього розвитку;

- залежність інвестицій та інновацій проявляється у їхньому тісному взаємозв'язку. Інвестиції виступають ресурсом відтворення капіталу як цінності, що генерує потік доходу і реалізує своє призначення лише через матеріалізацію в інноваціях.

На основі проведеного дослідження та для надання більш повної характеристики категорії «інвестиційно-інноваційна діяльність» проведемо порівняльний аналіз понять «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність» (Таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Спільні та відмінні риси понять «інвестиційна діяльність» та «інноваційна діяльність»**

#### **Інвестиційна діяльність**

#### **Інноваційна діяльність**

#### **Спільні риси:**

- Спрямованість на отримання результату, одержання доходу або іншого соціально-економічного ефекту.
- Правова основа – функціями держави виступає регулювання та керування процесами розвитку, суб'єкти та об'єкти інвестиційно-інноваційної діяльності розвиваються згідно законів та правових актів України.
- Системна категорія – потребує системного підходу в управлінні та показує певні процеси;
- Термін вкладання коштів проект характеризується різною тривалістю.

#### **Відмінні риси:**

Вкладення коштів у розвинені (традиційні) сфери діяльності	Впровадження проектів у сфери діяльності різні за рівнем розвитку
У кризові періоди діяльність обмежується	Сприяє подоланню кризового етапу в діяльності підприємства
Вкладення коштів не завжди пов'язане з нарощенням основного капіталу	Забезпечує оновлення та приріст основного капіталу
Інвестиції без інновацій обмежені в часі та обсягах	Впровадження інновацій збільшує потреби в інвестиціях
Здійснюється при мінімальних ризиках	Генерує високий рівень ризику не виконання проекту та втрати інвестованих коштів
Низький або середній рівень прибутковості	В умовах успішної реалізації - надприбуток

Примітка. Складено автором на основі [42, с.37]

Аналіз проведеного порівняння дає змогу стверджувати, що велика роль у стимулюванні інвестиційно-інноваційної діяльності відводиться державі та політиці, яку вона проводить у цій сфері, адже, по-перше, формує правові засади ведення інвестиційно-інноваційної діяльності, а по-друге, впливає на зниження рівня ризиковості впровадження інновацій.

Для вирішення проблем державного управління інвестиційно-інноваційною політикою необхідно виділити такі стратегічні напрями:

- адаптація інноваційної системи України до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності;
- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- переорієнтація системи продукування інновацій на ринковий попит і споживача;
- створення привабливих умов для авторів інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва;
- ліквідація «розпорошення» коштів і концентрування фінансів на основних інноваційних напрямках;
- застосування системного підходу в управлінні інноваційним розвитком у галузі промисловості та інформатизацію суспільства [52, с. 68].

Слід відмітити, що ефективне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства забезпечується рядом принципів.

Виокремлюють такі основні принципи здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності:

- науковості – інвестиційно-інноваційна діяльність здійснюється відповідно до науково обґрунтованих організаційно- економічних передумов та методичних засад, а в процесі організації та управління нею мають ураховуватися об'єктивні закономірності та домінантні тенденції розвитку соціально-економічних процесів, встановлені науковими дослідженнями;

- динамічності – безперервне ритмічне здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності забезпечує динамічне економічне зростання підприємства відповідно до поставлених цілей та інтересів зацікавлених осіб;
- компромісності – гармонізація та врахування інтересів та нормативних вимог зацікавлених сторін – державних органів влади, власників підприємств, менеджерів, бізнес-партнерів, працівників підприємства тощо;
- адаптивності – передбачає необхідність оперативного реагування організації на динамічні зміни в зовнішньому економічному оточенні та внутрішньому середовищі з метою забезпечення сталого функціонування та фінансового розвитку, ресурсної рівноваги у виробничо-фінансовій діяльності та розвитку взаємовідносин з бізнес-партнерами;
- самоорганізації – передбачає наявність достатнього рівня організаційних та економічних ресурсів для забезпечення сталого функціонування всіх елементів підприємства як відкритої соціально- економічної системи, а також забезпечення ресурсопотоку й обміну із зовнішнім економічним оточенням у процесі інвестиційно-інноваційної діяльності;
- саморегуляції – потребує організації локальної нормативної бази, а також оптимальної побудови організаційно-управлінської структури, які будуть здатні створювати оптимальні умови для протікання інвестиційно-інноваційного процесу, вчасно виявляти та реагувати на відхилення, які виникають, оперативно їх коригувати відповідно до цілей і завдань самої інвестиційно-інноваційної діяльності та завдань стратегічного економічного розвитку підприємства [43,с.104].

Розглянемо дані принципи докладніше.

1. Забезпечення ефективності всіх сфер діяльності підприємства прямо або опосередковано пов'язано з вибором напрямів і форм інвестицій у інновації, забезпеченням росту ефективності операційної діяльності, оптимальним фінансуванням інвестиційних проектів, що визначає необхідність органічної інтегрованості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю з



іншими функціональними системами і загальною системою управління підприємством.

2. Рішення, які прийняті в області формування і реалізації інвестицій у інновації тісно взаємопов'язані між собою і мають прямий або опосередкований вплив на кінцеві результати фінансової діяльності підприємства. Тому управління інвестиційно-інноваційною діяльністю повинно розглядатися як комплексна функціональна система управління, що здатна забезпечити розробку комплексу рішень, які в свою чергу впливають на загальні результати діяльності підприємства.

3. Системі управління інвестиційно-інноваційною діяльністю має бути притаманна висока динаміка, яка дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища, потенціалу формування фінансових ресурсів, темпів економічного зростання, форм організації виробничої і фінансової діяльності, фінансованого стану та інших параметрів функціонування підприємства.

4. При наявності альтернативних проектів управлінських рішень їх вибір для реалізації повинен базуватися на системі критеріїв, які визначають інвестиційно-інноваційну ідеологію, інвестиційно-інноваційну стратегію або конкретну інвестиційну та інноваційну політику підприємства в сфері функціональних систем управління.

5. Будь-які проекти інвестиційно-інноваційних рішень повинні бути відхилені, якщо вони суперечать стратегії розвитку підприємства, його місії, або ефективності розвитку інновацій та інвестицій на підприємстві у майбутньому.

Ефективна система управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, організована з урахуванням цих принципів, створює основу для швидких темпів зростання підприємства, досягнення ефективних кінцевих результатів інвестиційно-інноваційної діяльності і зростання його ринкової вартості.

## **1.2. Нормативно-правова база інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в системі менеджменту організації**

Однією із найважливіших функцій держави в ринковій економіці виступає функція створення нормативно-правової бази її функціонування. Своїми діями по розробці та прийманню законів, постанов чи наказів вона підкріплює юридичні принципи функціонування економіки, які є обов'язковими до виконання суб'єктами господарської діяльності.

У сучасних умовах функціонування економіки необхідним є розроблення нормативної бази за всіма основними напрямками економічної діяльності. Це стосується й інвестиційно-інноваційного розвитку на підприємствах України.

Нормативно-правові акти — це акти управління, що складаються з правових норм. Вони розраховані на тривалий період часу, багаторазове застосування при виникненні однотипних правових відносин. Оскільки об'єктом дослідження є інвестиційно-інноваційна діяльність, законодавчі акти можна умовно поділити на 2 великі групи: законодавство з питань інвестицій та законодавство з питань інновацій. Дані законодавчі акти схожі між собою, вони взаємодіють та переплітаються, але в кожній групі мають свої особливості, тому розглядати їх потрібно окремо [13, с.189].

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України та Законах України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері. Загальні питання щодо інноваційної діяльності окреслені в Господарському, Цивільному та Податковому кодексах. Також є ще спеціальні закони, наприклад, такі як «Про спеціальну економічну зону «Яворів».

Крім зазначених документів, важливе місце посідає «Стратегія науково-технічного та інноваційного розвитку України» [69], яка містить головні цілі,

вказує пріоритетні напрямки та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення.

У цілому в Україні створена основна законодавчо-нормативна база для здійснення і розвитку інноваційної діяльності (близько 70 документів), але все ж за кількістю і якістю нормативних законодавчих актів вона поступається подібним системам у розвинутих країнах світу. Нормативно-правової база інноваційної діяльності в Україні також складається із низки указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України та розпоряджень Кабінету Міністрів України [57, с.67].

Процес створення інновації – тривалий і ризикований, передбачає залучення значних капіталовкладень і поєднання наявних ресурсів у просторі та часі відповідно до потреб виробничого циклу. Цим зумовлена необхідність державної підтримки пріоритетних напрямів НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт), які є основою для створення і впровадження майбутніх інновацій.

Розроблена Таблиця 1.2 презентує спробу систематизувати нормативно-правові документи, що регулюють інноваційну діяльність в Україні.

*Таблиця 1.2*

### **Нормативно-правова база інноваційної діяльності в Україні**

<b>Вид нормативно-правового акту</b>	<b>Назва нормативно-правового акту</b>	<b>Рік прийняття</b>
	Конституція України	1996
Кодекси	Господарський кодекс	2003
Верховної Ради України	Цивільний кодекс	2003
	Податковий кодекс	2011
	Про інноваційну діяльність	2002
	Про інвестиційну діяльність	1991
	Про наукову і науково-технічну діяльність	1992
	Про наукову і науково-технічну експертизу	1995
Закони Верховної Ради України	Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків	1999
	Про спеціальну економічну зону «Яворів»	1999
	Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні	2012

Постанови Верховної України	Ради	Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України	1999
		Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні	2004
		Інноваційний розвиток України до 2020 року	2011
<i>Продовження табл. 1.2</i>			
2011			
Укази України	Президента	Про затвердження Положення про Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України	
		Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави	2004
		Про затвердження Положення про Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України	2011
Постанови Міністрів України	Кабінетів	Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки	2008
		Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012-2016 роки	2012
		Деякі питання підготовки до реалізації національного проекту «Технополіс» – створення інфраструктури інноваційного розвитку та високих технологій» і його складових	2012
		Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів	2003
		Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки розвитку інфраструктури науково-технічної, інноваційної діяльності та інформатизації	2011
		Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні	2011
		Питання утворення Державного центру інноваційних біотехнологій	2010
		Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки	2008
		Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері	2012
		Про утворення державної наукової установи «Державний інститут науково-технічної та інноваційної експертизи	2011
Накази	Міністерства	Про затвердження Положення Про порядок	2000

освіти і науки України здійснення інноваційної освітньої діяльності  
Про впровадження Програми інноваційного 2012  
розвитку загальноосвітніх навчальних закладів  
«Школи-новатори» на період до 2015 року

Примітка. Складено автором на основі [70, с.39]

Формування в Україні інноваційної моделі економічного зростання потребує сприяння держави у створенні та ефективному функціонуванні інноваційної інфраструктури, особливо на міжгалузевому та регіональному рівнях. Створення інфраструктури інноваційної діяльності, комерціалізація результатів НДДКР, збереження розвинутої мережі малого інноваційного підприємництва є тим одним із небагатьох кроків на шляху відновлення економіки країни, розвитку освіти та науки.

Державна політика у сфері інновацій має за головну мету створити соціально-економічні, правові та організаційні умови для ефективного розвитку і використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечити впровадження на виробництва сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсоощадних технологій задля виробництва та реалізації нових видів продукції [10, с. 261].

В Україні вже наявно сформована нормативно-правова база інноваційної та наукової діяльності є незавершеною і позбавленою системного підходу, що підтверджує відсутність цілеспрямованої, послідовної державної політики у цих сферах і стримує створення інноваційної інфраструктури.

Розглянемо законодавчі акти, які регулюють інвестиційну діяльність в Україні.

Після моменту проголошення незалежності України розпочався процес формування нормативно-правової бази, яка необхідна для регулювання інвестиційних процесів у країні.

Одним з перших кроків щодо врегулювання відносин у інвестиційній сфері в Україні стало прийняття Верховною Радою України Законів України «Про захист іноземних інвестицій на Україні» від 10 вересня 1991 року № 1540а-ХІІ та «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ. Основне спрямування Закону України «Про інвестиційну

діяльність» полягає у забезпеченні рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції [30, с.124]. Вказаним нормативно-правовим актом встановлено загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України, визначено загальні положення та порядок здійснення інвестиційної діяльності, державного регулювання інвестиційної діяльності, гарантії прав суб'єктів інвестиційної діяльності, захист інвестицій тощо.

Інші нормативні акти вищої юридичної сили:

- Закони України : «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р., «Про концесії» від 16.07.1999 р., «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження» від 17.02.2000 р., «Про ратифікацію Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами» від 16.03.2000 р., «Про інститути спільного інвестування (пайові та інвестиційні фонди)» від 15.03.2001 р., 1 липня 2010 року прийнято Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI, 23 серпня 2011 року у Верховній Раді України зареєстрований проект Закону України «Про Фонд гарантування інвестицій на фондовому ринку», 22 березня 2012 року Верховною Радою України прийнято в цілому проект Закону України «Про індустриальні парки» Закон України від 07.04.2015 № 288-VII «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо державних інвестиційних проектів».

Підзаконні нормативно-правові акти:

- Укази Президента України.
- Постанови Кабінету Міністрів України.
- Накази Держінвестицій.
- Інші законодавчі акти України.

Важливими нормативно-правовими документами, що спрямовані на захист інвестицій є міждержавні угоди, що є своєрідним гарантом захисту інвестицій на території інших держав та надання їм справедливого статусу. На сьогоднішній день між Україною та іншими країнами світу підписано більше 70 двосторонніх угод про сприяння та захист інвестицій [18, с.41].

Задля покращення в майбутньому інвестиційного клімату України актуальним є питання перегляду та удосконалення нормативно-правової та організаційної бази, що в свою чергу забезпечить зростання сприятливого інвестиційного клімату на території нашої держави і формування основи для збереження та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

Ряд позитивних кроків у цьому напрямі вже здійснено:

1. На сьогодні в Україні створене правове поле для інвестування та розвитку державно-приватного партнерства. Законодавство України визначає гарантії діяльності для інвесторів, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства в Україні.

2. На території України до іноземних інвесторів застосовується національний режим інвестиційної діяльності, тобто надано рівні умови діяльності з вітчизняними інвесторами. Іноземні інвестиції в Україні не підлягають націоналізації.

3. Для підвищення захисту іноземних інвестицій Законом України від 16.03.2000 № 1547 ратифікована Вашингтонська Конвенція 1965 року «Про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами».

Вирішенню проблемних питань інвесторів покликані сприяти комісії із сприяння досудовому врегулюванню спорів з інвесторами, які можуть створюватися органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування як тимчасові консультаційно-дорадчі органи з метою сприяння досудовому врегулюванню спорів між інвестором і органом виконавчої влади (місцевого самоврядування), відповідно до постанови Кабінету Міністрів

України від 26.11.2008 № 1024 «Про заходи щодо вдосконалення роботи органів виконавчої влади з інвесторами».

4. Підписано та ратифіковано Верховною Радою України міжурядові угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій з більше ніж 70 країнами світу.

5. З метою спрощення порядку залучення іноземних інвестицій та унеможливлення прояв ознак корупції при їх державній реєстрації 31.05.2016 прийнято Закон України № 1390-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування обов'язковості державної реєстрації іноземних інвестицій».

Із вищесказаного можна зробити висновок, що позитивним моментом є створення в Україні нормативно-правової бази регулювання наукової, інвестиційної та інноваційної сфер. Проте, з іншого боку актуальною є проблема недосконалості, неузгодженості, суперечливості законодавчої бази України та відсутності її системності. За роки Незалежності було видано близько 100 законодавчих актів з питань інноваційного розвитку та більше ніж 130 з проблем інвестиційної діяльності, проте всі вони не складають комплекс основи функціонування інвестиційно-інноваційної діяльності через свою суперечливість [39, с.98].

Для вирішення даної проблеми рекомендовано сформувати спеціальний державний комітет, який би зайнявся аналізом наявних нормативно-правових актів, виявив основні суперечності та протиріччя та систематизував наявну законодавчу базу.

Після аналізу наявної інноваційної інфраструктури та дослідження законодавчої основи інвестиційно-інноваційної діяльності в системі менеджменту підприємства, можна виділити ряд труднощів та спробувати запропонувати засоби їх вирішення.

Отже, українська нормативно-правова база має наступні проблеми:

- В українському законодавстві існує велика кількість нормативно-правових актів, пов'язаних з питаннями розвитку інновацій та інвестицій. Проте, поруч із тим помічається неузгодженість наявної нормативної бази, її суперечливість та відсутність системності.



Задля вирішення цієї проблеми запропоновано сформувати державний комітет, члени якого знайдуть і подолають протиріччя, вдосконалять та систематизують наявну нормативно-правову базу.

- Зниження активності щодо нормотворчої діяльності вищих органів влади. Рекомендації для вирішення даної проблеми підібрати складно.

Ініціатива створення нових законів, наказів, розпоряджень та постанов повинна безпосередньо йти від Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Президента України, а також Державного агентства України з інвестицій та розвитку та регіональних центрів, що опікуються інноваційною діяльністю.

- Не виконуються основні пункти Законів України, регулюючих інвестиційно-інноваційну діяльність, зокрема Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». Не обґрунтована єдина загальнодержавна стратегія розвитку, немає єдиного курсу.

Механізмом інституційного забезпечення переходу національної економіки на інноваційну модель розвитку є ефективно функціонуюча національна інноваційна система, яка включає в себе підсистеми державної регуляції, освіти, генерації знань, інноваційної структури та виробництва .

- Має місце багато порушень положень законодавчих та нормативно-правових актів України. Наприклад, у 2014-2015 рр. Законом України «Про державний бюджет» призупинено дію ст. 21 і 22 Закону «Про інноваційну діяльність», які передбачають пільги на податки й платежі для інноваційних підприємств. Це практично повністю блокує дію закону.

- На сьогоднішній день є актуальною проблема необізнаності винахідників про наявні розробки та технології як в межах країни, так і за кордоном. Для того, щоб вітчизняні науковці «не винаходили велосипед», потрібно систематизувати науково-технічну, патентну інформацію про вітчизняні та іноземні технології силами науково-дослідних і проектних організацій.

- Серед науковців не існує єдиної думки щодо визначення правової природи інноваційних відносин. Тому виникають складнощі щодо правового регулювання інноваційних питань.

- Відсутність розвиненої інноваційної інфраструктури.

- Відсутність чітко визначених пріоритетів розвитку та логічної їх послідовності. Одним із способів вирішення проблеми є забезпечення правових засад для затвердження, як державних, так і галузевих, регіональних, місцевих інноваційних програм.

- При реалізації інноваційного проекту використання пільгового кредитування прибутку передбачається тільки на 3 роки. Але проведені спеціалістами дослідження показали, що тривалість життєвого циклу інновацій коливається у межах 4-6 років. Таким чином існує висока ймовірність того, що впродовж терміну дії закону підприємство не отримає прибутку та не зможе скористатися пільгою, тому необхідно подовжити термін пільгового кредитування на період від 6 до 7 років.

- В останні роки відбувається зниження фінансування науки, що протирічить інноваційним законам. Це призвело до суттєвого зношення науково-технічного обладнання. Також важливою є проблема старіння наукових кадрів.

Отже, за період Незалежності в нашій країні була сформована нормативно-правова база інвестиційно-інноваційної діяльності, яка використовується в системі менеджменту вітчизняних підприємств та стала певним інструментом для розвитку науки і техніки та регулювання цієї сфери вітчизняної економіки. Багато було зроблено в цьому напрямку, але ще більше необхідно зробити. Існує значна кількість проблем, що потребують невідкладного рішення. Законодавча база потребує удосконалення термінологічних, методологічних, організаційних моментів. Якщо відповідні структури візьмуться за вдосконалення і систематизацію нормативно-правової бази, інноваційна та інвестиційна діяльність України перейде на вищий, більш якісний рівень [53, с. 103].

### **1.3. Зарубіжна практика застосування механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства**

Головне місце у процесах створення умов для ефективної організації інвестиційної діяльності та формування високо привабливого інвестиційного клімату належить державі. Саме вона, здійснюючи свою політику в межах певної сфери здатна забезпечити вплив на формування загальної інвестиційної моделі.

У межах реалізації такої політики, відбувається формування напрямків розвитку національного господарства, які в майбутньому будуть визначати місце держави у міжнародному поділі праці. Тому, щоб не відходити від пріоритетів розвитку економіки необхідно гармонізувати інвестиційну політику з іншими видами економічної політики, насамперед інноваційною задля досягнення мети забезпечення конкурентоспроможності національного виробництва в глобальній системі координат [4, с.9].

Отже, головним питанням на сьогодні є процес вироблення плану розвитку економіки за допомогою використання інвестиційного та інноваційного потенціалу нашої країни на основі використання досвіду зарубіжних країн.

Крім ефективного та органічного використання напрацювань економічної політики різних держав вирішення вказаного завдання дозволить виконувати роботу із створення привабливих умов провадження інвестиційної та інноваційної діяльності, враховуючи вимоги (рекомендації) наднаціональних структур, до яких Україна вже приєдналася або має намір приєднатися ( країни Євросоюзу).

Інструменти застосування державної підтримки іноземних країн та їх особливості представлені у Таблиці 1.3.

**Форми державної підтримки інноваційних процесів  
у різних країнах світу**

<b>Країни</b>	<b>Форми стимулювання</b>	<b>Організаційні структури інноваційного процесу</b>
США	Пільгове оподаткування, інвестиційний податковий кредит, субсидії, пільгові амортизаційні відрахування, цільові асигнування з бюджету, видалення витрат на НДДКР, пов'язаних із торгівельною та виробничою діяльністю із суми оподаткованого доходу	Мережа технологічного капіталу (МТК) технополіси, науково-технічні парки, квазіризикова форма організації корпорацій, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми та організації, бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, науково-інженерні центри, спільні промислово-університетські дослідні центри, венчурні фірми
Німеччина	Цільові безоплатні субсидії, дотації, оплата витрат на технічну експертизу, пільгові кредити, система страхування кредитів, податкові знижки і пільги, прискорена амортизація	Науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, технополіси
Франція	Дотації, субсидії, довгострокові позики, податкові кредити, кредитні гарантії, пільгове оподаткування	Технополіси, технопарки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, центри передачі технологій
Японія	Пільгові кредити, пільгове оподаткування, субсидії	Японська корпорація розвитку досліджень, технополіси, науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми та організації
Велика Британія	Пільгове оподаткування, субсидії, списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг, кредитні гарантії)	Британська технологічна група, технополіси, малі інноваційні фірми, науково-технічні парки, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми

Канада	Позички, субсидії, технічна допомога, податковий кредит, пільги	Технополіси, науково-технічні парки, інноваційні фірми, венчурні фірми
--------	---	--

Примітка. Складено автором на основі [67]

Такі країни як Фінляндія, Швеція, Німеччина із високим рівнем науково-технологічного розвитку пріоритетне значення надають заходам прямої фінансової підтримки. Тобто, за допомогою цільового характеру фінансової допомоги не ринок, а сама держава визначає коли необхідне додаткове стимулювання.

Країни ЄС застосовують багато інструментів інноваційної політики, які дозволяють залучати інвестиції для її фінансування. Фінансова підтримка даних країн виходить далеко за національні межі і дає змогу охопити все більше коло зацікавлених суб'єктів із різних країн.

До таких інструментів можна віднести: пряме державне фінансування (воно виконується шляхом виділення субсидій, кредитів, грантів), податкові або фіскальні стимули, надання державних гарантій, підтримка ризикового фінансування, а найголовніше - створення сприятливої інфраструктури для інноваційної діяльності.

У різних країнах світу для підтримки новітніх досліджень чи розробок застосовують такі форми стимулювання як позики, субсидії, державні закупівлі, тарифні й нетарифні бар'єри, знижки з податку.

Наприклад, у Великій Британії державою підтримується низький рівень оподаткування корпорацій, вони вважають, що це є стимулом до ризику задля впровадження технологічних змін.

У Німеччині, Іспанії та Італії стимулюють впроваджувати ризикові проекти із використанням низьких податкових ставок.

У Франції застосовується зовсім інша система: спеціальні стимули мають лише підприємці-інноватори, а у всіх інших високі податкові ставки.

В економічно розвинутих країнах до системної підтримки розвитку інноваційного підприємництва відносять також податкові кредити, амортизаційні пільги, формування резервних фондів та пільги щодо стимулювання НДДКР [72].

Прикладом такої країни є Великобританія, де урядовою політикою запроваджені інструменти, що гарантують 100 % звільнення від податку витрат на дослідження і розробки до надання ризикового фінансування чи субсидій (грантів).

Однак, останнім часом багато держав почали сумніватись на рахунок ефективності інвестиційних податкових пільг, адже вони ставлять цілі галузі чи окремі фірми у нерівні умови. Як наслідок, в цих країнах почали широко застосовувати скорочення податкових пільг із суттєвим зниженням ставок прибуткового оподаткування юридичних осіб.

У промислово розвинених країнах, крім вищезазначеного, використовують ще такий механізм активізації інвестиційної діяльності комерційних банків як дотацію до ставки відсотка за кредит, яка надається державою банкам за умов інвестування пріоритетних галузей і виробництв. Також може бути використаний закордонний досвід зі створення цільових інституційних інвесторів – банків довгострокового кредитування.

В різних країнах світу використовують різноманітні фактори впливу на інноваційну діяльність. Так на теперішній момент лідерами у виробництві високо конкурентної наукової продукції залишаються такі країни, як США і Японія. На думку експертів приблизно 80 % усіх інноваційних продуктів у світі створюється саме в США. Це пояснюється тим, що витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи є дуже значними і становлять понад половину витрат на НДДКР розвинених країн. Така увага до НДДКР привела до того, що в США продається 90 % нових товарів і тільки 10 % старих, що надійшли на ринок більше як 5 років тому [84, с.7].

За останні роки на світовій арені у галузі інновацій зайняли стійкі позиції такі країни як Канада, Велика Британія, Франція, Норвегія, Південна Корея. Тому, розглянемо один із інвестиційних проектів деяких з цих країн.

У Канаді набуває широкої громадської підтримки проект «Industrial Research Assistance Program» (Програма Промислової допомоги Дослідженням). Даний проект включає послідовність етапів щодо підтримки підприємств у

їхній інноваційній діяльності. Цей проект є експериментальним об'єднанням некомерційних наукових здобутків з малим бізнесом в рамках попередньо отриманого досвіду.

Відповідно плану економічної діяльності 2015 р. виділяється 20 млн дол. протягом трьох років, що будуть поставлені через СРН – IRAP. Пілотна програма створена для сотні малих і середніх підприємств в рамках комерціалізації своєї продукції та послуг в більш швидкому темпі і з більшою ефективністю, щоб допомогти оплатити дослідження, розробки технологій і розвиток бізнес послуг в університетах, коледжах та інших досліджень некомерційних установ за своїм вибором.

Аналогічні ініціативи були реалізовані в інших країнах , таких як Нідерланди та Ірландія , а також на рівні провінції в Новій Шотландії. Факти свідчать про те, що ці ініціативи можуть бути ефективним рішенням проблеми фінансування малого бізнесу та некомерційних установ в сфері інноваційної політики.

У свою чергу СРН – IRAP буде надавати крім фінансової, ще й консультативну допомогу з метою допомоги малим і середнім підприємствам розвивати свій інноваційний потенціал та створювати нові додаткові високооплачувані робочі місця.

Значно більшим за масштабами є глобальний проект «Великобританський Інноваційно-інвестиційний фонд». Він був запущений урядом Великобританії у червні 2009 року. Його метою є підтримка та інвестування у високотехнологічній сфері спеціалізованих технологічних венчурних фондів, а також інвестування стартапів, спін-аутів з високим інноваційним потенціалом та зростанням.

Головна мета його полягає у тому, щоб створити фонд протягом 12-15 років із загальним фондом до 1 млрд фунтів стерлінгів.

Фінансування здійснюватиметься Департаментом з бізнес-інновацій та ремесел (БМР), Департаментом охорони здоров'я (ДОН) і Міністерства енергетики та зміни клімату (DECC) і як очікується, також

використовуватиметься інвестиції від приватних інвесторів як з Великобританії, так і з-за кордону.

Дані заходи можна реалізовувати і в Україні.

Якщо охарактеризувати українську модель із підтримки інноваційної діяльності, то слід зазначити, що вона більше є схожою до англо-американської моделі, адже Уряд в більшій степені покладається на стимулювання інноваційної діяльності з боку ринку, ніж на пряму підтримку інноваційного процесу [52, с. 69].

Розглянемо чинники, які забезпечили швидкий перехід економік країн Центральної та Східної Європи на інвестиційно-інноваційну модель розвитку.

Якщо проаналізувати ситуацію у таких країнах як Польща, Угорщина та Чехія, то можна побачити, що покращення соціально-економічної ситуації всередині цих країн є прямим наслідком надходження до них інвестицій. Адже економічне зростання країни тісно взаємопов'язано із надходженням прямих іноземних інвестицій до неї.

Після того, як дані країни реалізували курс на Євроінтеграцію вони серйозно просунулись у своєму інноваційному розвитку та євроінтеграційній інвестиційній взаємодії, досягнувши високих результатів у формуванні високотехнологічного середовища, інжинірингу, телекомунікаціях, забезпечили зростання якості та сертифікацію продукції та адаптували своє внутрішнє економічне середовище до західноєвропейських систем менеджменту,

Завдяки цим заходам відбулася швидка переорієнтація товарної структури промисловості у бік її сумісності з вимогами ЄС, що можемо побачити на прикладі скорочення частки сировинних товарів у структурі експорту та зростанні «технологічності» експортованої продукції.

Для забезпечення зростання виробництва та підтримки зростання прибутковості виникає потреба у збільшенні числа клієнтів та розширенні «життєвого простору», для чого також потрібні інвестиції, яких не завжди вистачає в трансформаційних економіках. Отож не дивно, що країни Центральної та Східної Європи активно залучають іноземні інвестиції.



З великих іноземних інвестиційних компаній, що діють на ринку цих країн, найзначніші капіталовкладення в промисловість здійснили такі відомі транснаціональні корпорації (ТНК), як «Opel», «Volkswagen», «Audi», «Toyota», «Daewoo», «General Motors», «Nokia», «Philips», «Bosh», IBM, «Hewlett Packard», «General Electric», «Electronics», «Ford», «Suzuki», «Sony», «Sanyo», «Electrolux» тощо. Головними інвесторами виступають європейські ТНК.

У 2000–2006 рр. у багатьох країнах були прийняті основні документи в галузі інвестиційної та інноваційної політики, метою яких стало закріплення курсу на розвиток сучасних виробництв. Дані документи містять основні напрямки інвестиційних та інноваційних стратегій і програми розвитку національних лідерів на базі великих підприємств, холдингів, корпорацій, які мають пріоритетне значення для формування національної моделі промислового росту та враховують певні обмеження наявного інвестиційного потенціалу [68, с. 472].

До теперішнього часу в країнах Європи безумовний пріоритет в інвестиційно-інноваційній сфері надавався промислово розвинутим районам, проте тепер влада почала усвідомлювати, що інвестиційно-інноваційна діяльність повинна поширюватись і на віддалені від центру території, які також є частиною національної регіональної політики.

Даний підхід на практиці уже почав реалізуватись у прикордонних районах Чехії, Словаччини, Угорщини. Ціль їхнього створення полягає в забезпеченні умов для розгортання в цих районах малого і середнього підприємництва й загалом для підвищення їхнього економічного потенціалу. У складі промислових зон передбачається також формування технологічних парків для розгортання інноваційної діяльності. З огляду на ефективність таких особливих анклавів, Угорщина, наприклад, збільшила їхнє число до 125.

За останні роки провідні країни, такі як Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина, Словенія почали помітно розширювати свій науково-технічний потенціал за допомогою дієвого механізму державної підтримки інвестиційної сфери. Усі процеси, які відбуваються в науково-технічній сфері даних країн

суттєво впливають на її результативність: сформовані правові основи регулювання наукової й інноваційної діяльності, захисту прав інтелектуальної власності, формування і реалізації державної політики в цій галузі.

Таким чином, досліджуючи міжнародний досвід у сфера інвестиційно-інноваційної діяльності можна зробити висновок, що держава і підприємство у даній сфері є тісно пов'язаними і нерозривними. Задля ефективного впровадження нових технологій та їх дослідження необхідною є державна підтримка інноваційної діяльності. Політика протекціонізму власних інноваційних підприємств надає значні переваги в конкурентній боротьбі як на зовнішніх так і на внутрішніх ринках [51, с. 40].

Україна володіє значним науковим потенціалом і для його підкріплення необхідно врахувати міжнародний досвід та створити органи фінансування та професійної консультації малого та середнього бізнесу, подібного до канадського СРН – IRAP (велика віддача при невеликому фінансуванні), що дасть можливість в разі збільшити науково-технологічний та інноваційний потенціал нашої країни.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження, проведені щодо сутності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства та особливостей її здійснення дозволили сформулювати такі висновки:

1. В результаті проведеного дослідження було сформовано визначення економічних категорій «інвестиційна діяльність» та «інноваційна діяльність», досліджено їх взаємозв'язок та відмінності, визначені основні принципи здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності. Проведений аналіз та порівняння цих двох категорій дає змогу стверджувати, що дуже велику роль у стимулюванні інвестиційно-інноваційної діяльності відіграє держава та державна політика у цій сфері, оскільки вона, по-перше, формує правові засади ведення інвестиційно-інноваційної діяльності, а по-друге, може впливати на зниження ризиковості впровадження інновацій.

2. Під час аналізу реалізації інвестиційно-інноваційного процесу в Україні, було виявлено, що в нашій державі рівень науково-технічного та інноваційного розвитку знаходиться на низькому рівні, спостерігається також дефіцит ресурсів для фінансування наукових досліджень та впровадження

інноваційних розробок. Недостатньо високим також залишається рівень впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах.

3. Сучасна інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств представлена лише на початковому етапі свого розвитку, вона потребує збільшення державної участі та підтримки, як в фінансовій, так і в організаційній сферах.

4. Наявна законодавчо-нормативна база регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності потребує перегляду та удосконалення організаційних, методологічних та термінологічних моментів. Для цього необхідно створити комісію із спеціалістів, які зможуть систематизувати відповідні нормативно-правові акти та усунути їх невідповідності.

5. Аналіз світової економічної практики показав, що багато країн, які добилися успіху в розвитку інноваційної активності, підвищили конкурентоспроможність своїх національних економік та досягли соціально-економічного процвітання.

6. Україна повинна перейняти досвід ряду нових індустріальних країн щодо управління інноваційним розвитком, в основу якого покладені існуючі у світовій практиці інструменти.

7. На базі наукового потенціалу нашої країни необхідне створення органів фінансування та професійної консультації малого та середнього бізнесу, на базі досвіду більш розвинених країн. Цікавим рішенням може стати заснування органу подібного до канадського СРН – IRAP (велика віддача при невеликому фінансуванні).

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»**

#### **2.1. Діагностика стану інвестиційно-інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві**

Вітчизняний ринок меблевої продукції є одним з найбільш перспективних ринків. Це пояснюється тим, що:

- по-перше, ринок має власну сировину і матеріали, необхідні для виробництва;
- по-друге, географічне розташування дає змогу орієнтуватися на зовнішні ринки;
- по-третє, активне будівництво житла сприяє зростанню попиту на меблі.

На сьогоднішній день меблевий ринок України заповнений товарами як власного, так і іноземного виробництва. Доволі висока місткість ринку дозволяє виробникам реалізовувати меблі на вітчизняному ринку та конкурувати із європейськими виробниками. Якщо проаналізувати національний ВВП, то можна побачити, що меблева галузь в Україні не є пріоритетною і становить лише 5 % від загальнонаціонального ВВП і 0,5 % від світового [98].

Динаміка обсягу реалізації меблів показує, що у 2015 році було реалізовано продукції на 3364,4 млн. грн., що складає 0,7 % від загального обсягу реалізації промислової продукції, а у 2016 році відбулося зниження показників до 2454,6 млн. грн.

У 2016 р. загальна вартість експорту меблів України становила 203,2 млн. дол., імпорту – 260 млн. дол. Порівняно з 2015 роком експорт зріс лише на 28,8 % при зростанні імпорту – на 47,7 %. Тобто, спостерігається від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі меблями у 2016 році – 56,8 млн. дол., у 2015- 18,3 млн. дол. [54].

Не дивлячись на широку географію експорту меблів, 77,6 % обсягу експорту меблів були сконцентровані у дев'яти основних країнах:

- Російська Федерація (31,2 млн. дол.);
- Польща (24,7 млн. дол.) ;
- Молдова (9,3 млн. дол.) ;
- Казахстан (11,5 млн. дол.) ;
- Швеція (6,3 млн. дол.) ;
- Німеччина (11,4 млн. дол.) ;
- Данія (5,5 млн. дол.) ;
- Білорусь (5,7 млн. дол.) ;
- Чехія (12 млн. дол.).

За даними Держкомстату України, виробництвом меблів займаються біля 2,5 тис. підприємств. Проте, в Україні спостерігається нерівномірний територіальний розподіл щодо виробництва меблів. Загальний обсяг

виробництва меблів (81,4%) припадає на Харківську, Закарпатську, Київську та Волинську області. На Тернопільську область у 2016 році припав 1,1 % загального обсягу меблевого виробництва [98].

Загалом галузь меблевого виробництва володіє високим потенціалом, проте жорстока ринкова конкуренція змушує підприємства здійснювати технічне переоснащення, підвищувати кваліфікацію працівників, автоматизувати виробничі процеси, впроваджувати сучасні управлінські системи, підтверджувати якість своєї продукції сертифікатами.

Усі ці інноваційні перетворення потребують значних фінансових вкладень, проте через неспроможність фінансувати дані заходи за рахунок власних коштів, українські підприємства і надалі залишаються збитковими і неплатоспроможними.

На жаль, в більшості випадків фінансування інноваційної діяльності меблевих підприємств відбувається без залучення коштів із держбюджету.

За даними Таблиці 2.1 можна побачити розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами у 2016 році.

*Таблиця 2.1*

**Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами у 2016 р., тис. грн.**

Обсяг фінансування	Всього	У тому числі за рахунок коштів		
		Власних	Кредиту	Держбюджету
Промисловість з неї	6159950,4	5211354,0	522555,0	114390,8
– мебельне виробництво	26143,3	23311,7	2831,6	-
– оброблення деревини та виробництво виробів з деревини	20416,9	8780,5	11636,4	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних [54]

Із таблиці 2.1 видно, що менше 1 % від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності промисловості припало на підприємства з виробництва меблів, при чому за рахунок власних коштів – 89,2 % та кредиту – 10,8 %.

Дана ситуація негативно впливає на стан меблевої промисловості і стримує розвиток та впровадження інновацій у цю сферу.

Усіх учасників меблевого ринку можна розподілити на 2 великі групи – виробники та посередники. Найбільшими виробниками меблів в Україні є: ТОВ «БРВ-Україна» (Волинська обл.), ТОВ «Гербор-Холдінг» (Волинська обл.), ПАТ «Новий Стиль» (м. Харків), ТОВ «Санпласт» (м. Дніпропетровськ), Броварська філія ТОВ «Меркс Груп» (Київська обл.), ТОВ «Меблі-сервіс» (Львівська обл.), ПП Фабрика «НОВА» (м. Тернопіль), ТОВ «Сокме» (Львівська обл.), ТОВ «ЕНО Меблі ЛТД» (Закарпатська обл.), ТОВ «ВЕЛАМ» (м. Миколаїв).

Підприємства-посередники виконують посередницьку діяльність між виробниками та реалізаторами. Вони здійснюють оптові закупки у виробників, встановлюють свої ціни на продукцію та продають товар реалізаторам. За рахунок отримання оптової знижки від виробників та різниці в ціні, вони отримують власний прибуток.

Найбільшими підприємствами-посередниками меблів в Україні є - ТОВ «Оптік» (м. Дніпропетровськ), ТОВ «Майя» (м. Чернівці), ТОВ «Сігма» (м. Львів), ТОВ «PLES» (Львів), ТОВ «НВП Інтехцентр» (м. Дніпропетровськ).

Однією із взірцевих вітчизняних компаній, які спеціалізуються на мебельному виробництві є Тернопільська «Фабрика меблів «Нова», яка демонструє успіх політики інвестування в організацію виробництва за світовими стандартами, модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій, в тому числі енергозберігаючих.

«Фабрика меблів «Нова» заснована у 1999 році і зареєстрована 8 листопада 2001 року у Тернопільській державній адміністрації.

Засновником виступає фізична особа-підприємець Грод Михайло Степанович, який має свою частку у статутному фонді підприємства.

За організаційно-правовою формою господарювання «Фабрика меблів «Нова» є приватним підприємством (ПП). Код Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України – 30344990.

«Фабрика меблів «Нова» має відокремлене майно, самостійний баланс, обігові кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банку. Підприємство має право здійснювати свою діяльність по всій території України і діяти на підставі повної самостійності та самофінансування, а також має право створювати на території України та за її межами філії, структурні підрозділи та представництва, а також дочірні та спільні підприємства з участю іноземних партнерів відповідно до чинного Законодавства України. «Фабрика меблів «Нова» має власні печатку, штампи та бланки зі своєю назвою, фірмовий, торговий та товарний знаки, зареєстровані у встановленому законом порядку.

Юридична адреса: м. Тернопіль, вулиця Промислова, 30.

«Фабрика меблів «Нова» є платником єдиного податку на загальних умовах. Комерційний директор – Буяр Іван Мирославович, діє на підставі Статуту.

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво меблів для офісів та підприємств торгівлі, що здійснюється на основі договорів з юридичними і фізичними особами на території України та за її межами.

Метою діяльності підприємства є отримання максимального фінансово-економічного результату від виробничо-господарської діяльності, який буде спрямовано на задоволення соціальних та матеріальних інтересів засновника, членів колективу та подальший розвиток виробництва.

Найважливішими цілями діяльності «Фабрики меблів «Нова» є:

- отримання доходу;
- забезпечення споживачів (замовників) мебельною продукцією;
- забезпечення персоналу заробітною платою, нормальними умовами праці та професійним ростом;
- охорона навколишнього середовища;
- недопускання перебоїв у роботі підприємства (зниження обсягів виробництва та рентабельності).

«Фабрика меблів «Нова» працює на умовах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Самостійно укладає договори

(контракти) із замовником (Додаток А), а також укладає договори та веде розрахунки з постачальниками ресурсів та дилерами (Додаток Б).

Основні завдання «Фабрика меблів «Нова» такі:

- збільшення об'ємів виробництва продукції;
- зростання рівня задоволеності клієнтів;
- покращення якості продукції;
- збільшення результативності праці;
- розширення ринків збуту;
- досягнення оптимального співвідношення «Ціна-Якість»;
- зниження відсотку внутрішньо цехового браку.

Приватне підприємство «Фабрика меблів «Нова» веде свою історію з 1999 року. Все почалося із відкриття першого цеху підприємства площею близько 300 м кв. , в якому працювало 9 осіб. Виробництво починали з кухонних наборів. В 2000 році підприємство зробило значний крок у своєму розвитку – виробництво перейшло на використання нових сучасних технологій і було оснащено сучасним обладнанням іноземного виробництва. Це дало потужний поштовх до нарощення обсягу виробництва меблів.

На сьогоднішній день «Фабрика меблів «Нова» - це один із найбільших виробників меблів в Україні. Щорічно займає одне з 10- ти провідних місць у загальнодержавному рейтингу серед 2,5 тис. підприємств України. У меблевій промисловості регіону підприємство займає 99,2 % обсягу виробництва меблевої продукції. Кількість працюючих досягає 1000 осіб, а власних площ, задіяних під виробництво, до 30 000 м. кв.

За високі показники господарської діяльності та високу податкову дисципліну «Фабрика меблів «Нова» була нагороджена грамотами та відзнаками від Президента України, Кабінету Міністрів, податкової адміністрації, Міністерства промислової політики, Тернопільської обласної державної адміністрації.

Завдяки висококваліфікованим працівникам підприємства, на ПП «Фабрика меблів «Нова» запроваджуються останні досягнення науки і техніки,



а саме встановлення нового високорентабельного та енергозберігаючого обладнання таких відомих на міжнародному ринку фірм як, «IDM» (Італія), «SCM» (Німеччина), «Vitar» (Італія), «Giben» (Італія), «Italpress» (Італія) та інших. Якість обладнання перелічених фірм підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO 9001», що дає можливість здійснювати виробництво конкурентоспроможної продукції та розширити її асортимент. Контроль якості проводиться на всіх рівнях виробництва – від заготовки до готового виробу. Крім того, вся продукція фабрики сертифікована у державній системі сертифікації УкрСЕПРО.

Продукція підприємства позиціонована на українському та закордонних мебельних ринках як найоптимальніше співвідношення ціни та якості.

Асортимент підприємства – це меблі для будь-якого приміщення, дому чи офісу:

- Кухні;
- Спальні;
- Вітальні;
- Дитячі;
- Передпокої;
- Офісні меблі.

Частку кожної категорії меблів в загальній структурі асортименту підприємства можна побачити на Рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Частка категорій в загальній структурі асортименту в 2016 році  
Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

За даними рисунка видно, що найбільшу частку в асортименті продукції складають офісні меблі, спальні та вітальні. Завдяки доступній ціні, великому асортименту, різноманітністю стилів (від класики до модерну), продукція фабрики користується значним попитом.

На сьогоднішній день асортимент продукції «Фабрики меблів «Нова» складає близько 100 видів, який постійно збільшується та оновлюється (Додаток В). Постійно ведеться робота по дослідженню та зміні асортименту. Усі новинки перед запуском у виробництво проходять контрольну зборку та тестування. У створенні кожної новинки закладено інформацію щодо потреб та смаків споживачів.

Виробничий процес, який застосовується на підприємстві ПП «Фабрика меблів «Нова» має тип серійного виробництва, що характеризується виготовленням однотипних виробів заданих характеристик. При цьому виробничий процес здійснюється на різному універсальному устаткуванні із застосуванням автоматизованої праці.

Меблі поставляється, як в зібраному, так і в розібраному й упакованому вигляді з урахуванням побажання замовника. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на складальному цеху. За бажанням замовника

здійснюється безкоштовна доставка в межах міста Тернополя та Тернопільської області. Гарантійний термін становить 24 місяці.

Меблі спроектовані з урахуванням сучасних тенденцій та поєднують в собі презентабельний вигляд, ергономічний дизайн та привабливу ціну. При виробництві використовуються екологічно чисті імпортні та вітчизняні матеріали: ДСП, МДФ, ДВП, фурнітура, поліуританові накладки.

Реалізація продукції здійснюється в роздріб (салон-виставка в м. Тернопіль площею 500 м кв. ), через мережу власних магазинів (близько 30 фірмових салонів) та дилерську мережу ( Рисунок 2.2).



Рис. 2.2 Географія розміщення фірмових салонів ПП «Фабрики меблів «Нова»

Примітка. Складено автором на основі даних [105]

Експорт продукції здійснюється в такі країни, як Молдова, Росія, Білорусь, Казахстан, Грузія, Німеччина, Литва.

На ПП «Фабрика меблів «Нова» застосована чітко сформована лінійно-функціональна організаційна структура, побудована за принципом, коли першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Діяльність функціональних керівників при цьому зводиться до пошуків раціональних варіантів рішення задач, до вмілого доведення своїх рекомендацій до лінійного керівника, який на цій основі зможе забезпечити ефективне управління. Таким чином, з'являється можливість залучення до

управління виробництвом висококваліфікованих спеціалістів і забезпечення найкращих умов керівникам для рішення більш важливих, глобальних проблем. Все це дозволило апарату управління лінійно–функціонального типу залишатись до теперішнього часу основною організаційною формою управління.

Однак, з розвитком виробництва і кооперації праці в управлінні, з появою нових проблем, які потребують більш творчого підходу, стали виявлятися і недоліки такої структури: відсутність гнучкості і динамічності, що утруднює досягнення поставленої мети, постійна необхідність в погодженні рішень, що приймаються, що викликаються рішенням виробничих задач, обумовлених новими цілями функціонування і потребуючих певних знань. Це призводить до уповільнення строків реалізації цілей і росту управлінських витрат.

Організаційну структуру підприємства ПП «Фабрика меблів «Нова» можна зобразити у вигляді двох взаємопов'язаних структур: структури адміністрації (Рисунок 2.3) та структури виробничих підрозділів (Рисунок 2.4).

Очолює керівництво ПП «Фабрика меблів «Нова» генеральний директор. Генеральний директор уповноважений приймати рішення, які є обов'язковими для всього персоналу підприємства.

Генеральний директор здійснює управління діяльністю підприємства, визначає перспективу розвитку, політику в сфері якості, визначає відповідальність і повноваження своїх заступників та керівників підрозділів, призначає представника керівництва, відповідального за розробку та функціонування системи управління якістю в відповідності з вимогами ДСТУ ISO 9001-2009, затверджує політику і цілі у сфері якості, надає повноваження,

призначає відповідальних посадових осіб і встановлює правила створення умов для досягнення цілей і впровадження та дотримання політики у сфері якості на всіх рівнях, забезпечення необхідними ресурсами.

Перший заступник генерального директора – координує та керує роботами щодо встановлення господарських зв'язків з постачальниками, проводить переговори щодо укладення договорів постачань матеріальних ресурсів, а також на період відсутності генерального директора виконує його обов'язки.

Директор – координує і управляє процесами по:

- Розробці, впровадженню та актуалізації системи управління якістю та її документуванню,
- Аналізу якості продукції, що випускається,
- Здійсненню оперативного контролю за виробничою діяльністю,
- Аналізу діяльності підприємства з метою більш повного і рівномірного завантаження,
- Забезпеченню підприємства матеріалами, комплектуючими виробами, послугами, обладнанням, інструментом.

Підзвітний Генеральному директору підприємства.

Головний бухгалтер – здійснює фінансове управління діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова».

Головний інженер – визначає, планує і координує роботи по:

- Технічній підготовці виробництва,
- Забезпеченню новим нестандартним обладнанням.

Головний енергетик – визначає, планує і координує роботи по:

- Забезпеченню підрозділів енергоносіями,
- Розробці норм витрат енергоресурсів.

Комерційний директор – визначає, планує і координує роботи підприємства у сфері збуту продукції за договорами та замовленнями, а також у сфері збереження продукції.

Фінансовий директор - визначає, планує і координує роботи у сфері забезпечення підприємства матеріалами, комплектуючими виробами, послугами, обладнанням, інструментом.

Начальник ВТК - визначає, планує і координує роботи по контролю якості продукції та матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство, підвищенні якості продукції, аналізу рекламацій.

Заступник директора по капітальному виробництві, ремонту та обслуговуванню будівель та територій - визначає, планує і координує роботи по капітальному виробництві, ремонту та обслуговуванню будівель та територій, бере участь у визначенні необхідних коштів і їх раціональному використанні.

Начальники цехів керують роботами по:

- Підготовці виробництва, організації виробничого процесу і випуску готової продукції відповідно до вимог нормативних документів і договорів,
- Здійсненню оперативного контролю за виробничою діяльністю,
- Доведенню до цеху завдань по випуску готової продукції,
- Обліку виконання завдань по випуску готової продукції,
- Аналізу діяльності цеху з метою більш повного і рівномірного завантаження устаткування, скорочення циклу виготовлення,
- Забезпеченню виконання вимог документації СУЯ, виконанням коригувальних і запобіжних дій.

Підзвітні Директору підприємства.

Відповідальність і повноваження інших посадових осіб викладені у відповідних положеннях про підрозділи (Додаток Г), посадових інструкціях (Додаток Г), задокументованих методиках і процесах СУЯ.

Розбіжності щодо відповідальності та повноважень, які виникають у процесі функціонування СУЯ, вирішуються вищим для сторін керівництвом.

Загалом кількість працюючих осіб на підприємстві станом на 06.07.2016 року становить 661 особа з місячним фондом заробітної плати 1 848 763 грн. (Додаток Д).

Вивчаючи і аналізуючи зміни у організаційній структурі управління за останній рік роботи підприємства можна зробити висновок, що вони здебільшого мали несуттєвий адаптивний характер. Зокрема відбулося об'єднання відділів маркетингу та ціноутворення, а також створений новий відділ регіонального збуту і формування у ньому чіткої матричної моделі оргструктури, при якій важливе значення набуває інтеграція комплексу робіт, направлених на досягнення поставлених цілей.

Досліджуючи стан інвестиційно-інноваційної діяльності на ПП «Фабрика меблів «Нова», можна зробити висновок, що підприємство проводить досить активну інноваційну політику за рахунок залучення власних коштів (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Сума та структура залучених інвестицій на ПП «Фабрика меблів  
«Нова»**

<b>Найменування показника</b>	<b>Сума, тис. грн. 2014 рік</b>	<b>Сума, тис. грн. 2015 рік</b>	<b>Відхилення, тис. грн. +,-</b>
Капітальні інвестиції - усього	1480, з них нові 561	495, з них нові 417	-985, з них нові -144
Капітальні інвестиції у матеріальні активи			
Джерело фінансування- власні кошти підприємства	1480	495	-985

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Як ми можемо побачити із даних Таблиці 2.2, інвестиційно-інноваційна діяльність на підприємстві ПП «Фабрика меблів «Нова» здійснюється виключно за рахунок власних коштів підприємства, інвестиційні ресурси направлені в основному у матеріальні активи. У 2015 році спостерігається зменшення суми залучених інвестиційних ресурсів порівняно із 2014 роком. Важливим питанням щодо інвестиційних ресурсів, залишається проблема

залучення коштів ззовні для підтримання вже сформованого інноваційного потенціалу на даному підприємстві.

Запровадження на виробництві повної технологічної лінії по виготовленню меблевих фасадів МДФ різної конфігурації, а також термостійких робочих поверхонь кухонних гарнітурів, фасадних елементів та постформінгу, цеху з ламінування ДСП класу Е-1, дозволило знизити вартість продукції за рахунок власного контролю циклу виробництва.

Орієнтуючись на потреби ринку, фахівці фабрики у 2002 році запровадили технологію виготовлення меблевих накладок та нарізних профілів МДФ. Освоєно також виробництво меблевих фасадних елементів типу софтформінг, що дозволяє надати продукції привабливого зовнішнього вигляду.

У 2003 році значущою стала подія впровадження на виробництві унікальної технології, яка дозволила на МДФ-панелях створювати різноманітне об'ємне зображення, а також застосувати унікальну технологію гнуття та рідкого МДФ-у.

Крім цього, ексклюзивними є також технології виготовлення надточного надрізу та згину, лінія із виготовлення карнизів, хвилястих фасадів, декоративних решіток, торцевого освітлення скляних поверхонь. Єдиний цех в Україні із ламінування плитних матеріалів (2D) також розташований на підприємстві «Фабрика меблів «Нова».

Впровадження Системи управління якістю ISO 9001 у 2008 році дозволило провести сертифікаційний аудит та одержати Сертифікат відповідності системи менеджменту відповідно до вимог стандарту, що в свою чергу призвело до покращення якості продукції підприємства та виходу на міжнародні ринку збуту (Молдову, Латвію, Казахстан, Туркменістан та Російську Федерацію).

Політика управління інноваціями підприємства спрямована переважно на впровадження нових технологій механізації і автоматизації праці, а також на економію матеріалів та покращення якості продукції. Разом з тим, значні



інвестиції направлені у розвиток та навчання персоналу, розвиток маркетингу, розширення дилерської мережі (запроваджена система прямої доставки - дропшипінг), а також участь у соціальних проектах, що також приносять значний ефект.

## **2.2. Аналіз факторів впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства**

Фактори, які впливають на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства можна поділити на 2 групи - фактори мікро- та макросередовища.

Мікросередовище являє собою фактори, які тісно пов'язані з компанією і впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. До цих факторів належать сама компанія, посередники, постачальники, конкуренти, цільові споживачі і контактні аудиторії.

Макросередовище - це головні зовнішні фактори, що впливають на мікросередовище в цілому: демографічні, економічні, правові, екологічні, технологічні, політичні та культурні.

Проведемо детальний аналіз кожного із даної групи факторів.

ПП «Фабрика меблів «Нова» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпорتنі (Італія, Польща) та вітчизняні матеріали: ДСП, ДВП, МДФ, пластик, різних забарвлень і текстур, поліроване скло з різними варіантами обробки, металеві конструкції і фурнітура, а також лакофарбова продукція.

Основними постачальниками продукції є такі фірми:

- «Linia Zetta» - поліуританові накладки (Румунія),
- «Renolit Polska» - плівки ПВХ (Польща),
- ПП «Азов Галичина» - клей (Україна),
- ТЗОВ «Сфера Гласс» - скло (Україна),
- ПП «Піндера В.Й» - скло, дзеркала (Україна),
- ПП «Авіста» - ацесори, ручки (Україна),
- ПП «Строевус» - ацесорія, ДСП, ДВП, МДФ (Польща, Україна).

Дуже важливо мати стабільних постачальників, тому всі фірми є перевіреними та відібраними серед інших існуючих фірм. На ринку зростає кількість фірм, що пропонують ДСП і фурнітуру для виробництва меблів. Тому в результаті конкуренції більшість наших постачальників надають розстрочку платежу, що є для підприємства сприятливим чинником. Доставка матеріалів здійснюється також за рахунок постачальників. ПП «Фабрика меблів «Нова» здійснює розрахунково-касове обслуговування в Укрсоц банку та Приват банку, який також здійснює інкасацію грошових коштів у магазинах, і забезпечує позиковими засобами, що сприятливо позначається на фінансовій діяльності фірми.

Конкуренти і покупці також є частиною мікросередовища підприємства.

У м. Тернопіль функціонує понад 20 місцевих фірм, які займаються виробництвом та продажем меблів. У меблевій промисловості регіону підприємство займає 99,2 % обсягу виробництва меблевої продукції. Основними конкурентами ПП «Фабрика меблів «Нова» на українському ринку є наступні фірми, які виробляють і продають меблі:

- ПрАТ «Новий Стиль» (м. Харків),
- ТОВ «Гербор-Холдінг» (Волинська обл.),
- ТОВ «БРВ-Україна» (Волинська обл.),
- ТОВ «Меблі-сервіс» (Львівська обл.),
- Броварська філія ТОВ «Меркс Груп» (Київська обл.),
- ТОВ «Сокме» (Львівська обл. ).

Можна сказати, що на сьогоднішній день український меблевий ринок являє собою приклад досконалої конкуренції, є інвестиційно привабливим і навіть перенасичений пропозицією меблів. Не дивлячись на те, що за останні роки збільшується кількість підприємств серійного виробництва, які виробляють меблі, відкривається все більше і більше магазинів-«перекупників», що реалізують меблі різних виробників за завищеними цінами. Але з іншого боку це дає реальний шанс ПП «Фабрика меблів «Нова» завоювати велику частку ринку і зігнати частину конкурентів(невеликих фірм) з

ринку. Конкуренція дуже активна. Усі фірми пропонують споживачеві практично ідентичний товар, тому слабкі місця слід шукати у якості обслуговування, пропонованих додаткових послугах, місці розташування конкурентів, рівні цін, асортименті, оригінальності дизайну, відповідність сучасним модним тенденціям, продукції в наявності і т.д. Словом, спробувати повернути недоліки своїх конкурентів у свій бік.

Розглянемо частки на ринку основних конкурентів ПП «Фабрика меблів «Нова» в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Частка суб'єктів господарювання на ринку меблевих товарів, %**

Суб'єкт господарювання	Частка на ринку України, %
ПрАТ «Новий Стиль»	12,4
ТОВ «Гербор-Холдінг»	5,9
ТОВ «БРВ-Україна»	3,1
ТОВ «Меблі-сервіс»	2,3
ПП «Фабрика меблів «Нова»	1,6
ТОВ «Меркс Груп»	1,3
ТОВ «Сокме»	1,1

Примітка. Розраховано автором на основі даних [102]

Як видно із даних таблиці найбільша частка ринку належить підприємствам ПрАТ «Новий стиль» і ТОВ «Гербор Холдінг». ПП «Фабрика меблів «Нова» за часткою ринку серед конкурентів знаходиться на 5 місці, що дає стимул до пошуку шляхів і методів збільшення даної частки.

Визначення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів - це кінцевий підсумок маркетингового дослідження конкуренції на ринку, в якому концентрується результат аналізу всіх аспектів виробництва, фінансів, збуту, і стратегії фірм-конкурентів і формуються висновки про можливі способи протистояти їм.

Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів підприємства проводиться в Таблиці 2.4. Оцінка проводиться за бальною системою від 1 до 3.

Таблиця 2.4

**Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів**

Критерій	ПрАТ «Новий Стиль»	ТОВ «Гербор-Холдінг»	ТОВ «БРВ-Україна»	ТОВ «Меблi-сервіс»	ПП «Фабрика меблів «Нова»
<b>Продукт</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>
Якість	3	2	2	2	3
Стиль	3	2	3	2	3
Престиж торгової марки	2	2	3	3	3
Асортимент	3	1	2	2	3
Технічні параметри	3	2	2	2	3
Надійність	3	2	2	2	2
Екологічність	3	3	1	2	2
<b>Ціна</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
Ціна придбання	2	2	2	3	2
Наявність знижок	3	1	2	2	2

Продовження табл. 2.4

Форма і терміни платежу	2	1	2	2	2
Умови кредиту	2	1	2	1	1
<b>Збут</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
Форма збуту	3	1	3	3	2
Ступінь охоплення ринку	3	1	2	3	3
Розміщення складських приміщень	2	2	1	2	2
Система транспортування	3	1	2	2	2
<b>Просування товару на ринку</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
Реклама	3	2	2	2	3
Індивідуальна продаж	2	2	2	2	1
Стимулювання збуту	1	1	2	3	2
Демонстрація товару	2	1	2	3	3
<b>Загальний підсумок</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>44</b>

Примітка. Розроблено автором самостійно

З проведеного аналізу видно, що продукт є сильною стороною ПП «Фабрика меблів «Нова». Корпусні меблі, вироблені підприємством є якісним, надійним і екологічним товаром. Ціни на продукцію є слабкою стороною фірми, але вони знаходяться на приблизно тому ж рівні, що й у фірми-конкурента: ТОВ «Гербор Холдінг». Необхідно звернути увагу на збут і просування товару на ринку. Застосування продуманої маркетингової компанії, регіональний розвиток та перегляд ціноутворення може допомогти просуванню товару на ринок збуту меблевої продукції.

Оцінивши позиції конкурентів, можна виділити сильні та слабкі сторони ПП «Фабрика меблів «Нова» по відношенню до них. Проведемо для цього SWOT-аналіз, в якому виділимо сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози функціонування (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ПП «Фабрика меблів «Нова»

SWOT - матриця	Можливості	Загрози
	1. Активний розвиток будівництва збільшує попит на меблеву продукцію; 2. Унікальні властивості продукції дозволяють захопити більшу частку ринку 3. Збільшення народжуваності підвищує попит на меблеву продукцію; 4. Використання інноваційних методів виробництва відкриває міжнародні ринки збуту	1. Посилення конкуренції з боку західних компаній і вітчизняних фірм, що займають велику частку ринку; 2. Відхід з ринку деяких постачальників сировини; 3. Падіння попиту на меблі серійного виробництва; 4. Підвищення тарифів та митних платежів.
Сильні сторони	SO	ST
1. Широка номенклатура продукції, що випускається; 2. Використання новітніх технологій; 3. Оптимальне співвідношення ціни та якості; 4. Сучасний дизайн, що задовольняє	Розширення ринків спеціальних меблів (бари, ресторани, готелі, офісні приміщення) Впровадження	Пожвавлення асортименту надасть змогу відрізнити себе від конкурентів на ринку

потреби споживачів; 5. Використання екологічно чистої сировини; 6. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини.	ергономічних та високотехнологічних меблів для офісів, що були б зручними та сучасними Лобювання екологічно-чистих меблів, особливо у сфері випуску дитячих меблів. Стабільний постачальник сировини прив'язує до компанії лише найкращі асоціації, що покращить як репутацію, так і прив'язаність покупців.	Наявність стабільних та перевірених часом постачальників позбавляє від загрози втрати ресурсної бази Впровадження новітніх дизайнів, та акценти на екологічну безпеку нададуть стимулів до збільшення попиту. Мережа дилерів знижує транспортні витрати
--	--	---

Продовження табл. 2.5

Слабкі сторони	WO	WT
1. Великі витрати собівартості 2. Висока залежність від тенденцій моди 3. Серійне виробництво не надає можливості гнучкості	Підвищення бар'єрів входу для конкурентів Формування та освоєння нових сегментів ринку. Прив'язаність та повага до бренду з боку споживачів.	Загроза втрати ряду важливих постачальників Пожвавлення локальних виробників позбавляє прибутку Ризик не типовості ринкової поведінки споживача.

Примітка. Складено автором самостійно

Для того щоб перевірити, чи задовольняє підприємство потреби своїх клієнтів, знадобляться час і ретельний аналіз, а саме маркетингові дослідження споживачів. Отримана інформація повинна допомогти провести сегментацію ринку і вибір цільового сегменту, що в свою чергу дозволить краще прогнозувати потреби клієнта та шляхи їх задоволення.

Сегментація ринку - поділ певної сукупності споживачів на окремі групи, які характеризуються набором певних ознак. Сегментація за географічним положенням дозволяє припустити зміни у складі учасників ринку

через зростання транспортних тарифів. Відомості про споживачів отримані на основі бухгалтерського та управлінського обліку на ПП «Фабрика меблів «Нова» наведені в Таблиці 2.6.

Для аналізу наведемо дані по одному виду продукції - шафа-купе.

Таблиця 2.6

**Вихідна інформація для сегментації ринку споживачів шаф-купе**

Споживач (із зазначенням географічного положення)	2015			2016		
	Фактично поставлено, од.	Ціна, грн	Вартість тис.грн.	Фактично поставлено, од.	Ціна, грн.	Вартість тис.грн.
м. Тернопіль	60	6850	411	79	7200	568
Тернопільський р-н	20	6850	137	27	7200	194
Бережанський р-н	6	6850	41	8	7200	58
Теребовлянський р-н	7	6850	48	9	7200	65
Інші райони	2	6850	14	3	7200	22

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

У результаті проведених досліджень видно, що найбільша частина споживачів знаходяться в м. Тернопіль, також є споживачі в Тернопільському районі, і лише невелика частка клієнтів проживає в інших районах. Після проведеного анкетного опитування вималювався портрет споживача (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Портрет споживача**

<b>Інформація</b>	<b>Групи споживачів</b>
Вік	25-60
Стать	<u>Жінки</u> 65%
Сімейний стан	Одружені
Дохід	Середній / вище середнього
Вік дітей	-
<u>Будинок</u> (власний / орендований)	Власний

*Продовження табл. 2.7*

Спеціальність (одна / дві)	-
Освіта	-

Примітка. Складено автором самостійно

Дослідження споживачів меблів показало, що основними критеріями сегментації є рівень доходів і планування житлоплощі. Споживачі товару приділяють особливу увагу таким показникам товару: якість, ціна, привабливість дизайну, ергономічність і комфорт, а так само екологічність матеріалів.

Цілком очевидно, що виробництво меблів розвивається, і буде розвиватися у напрямку надання найбільшої кількості послуг покупцям (більший вибір варіантів кольорів, вільна комплектація, безкоштовна доставка, надання розстрочки, кредиту і т.д.).

Макросередовище має велике значення для діяльності фірми. Розглянемо вплив різних чинників макросередовища на діяльність фірми за допомогою PEST- аналізу (таблиця 2.8).

*Таблиця 2.8*

### **PEST- аналіз ПП «Фабрика меблів «Нова»**

<b>Політичні</b>	<b>Соціальні</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна курсу валют (на фабриці ціни на продукцію прив'язані до курсу євро)</li> <li>2. Зміна податкового законодавства</li> <li>3. Зростання ставки мита на ввіз матеріалів</li> <li>4. Політична нестабільність в країні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відтік висококваліфікованих кадрів закордон</li> <li>2. Малий прошарок людей середнього класу, багато людей як з дуже низьким рівнем доходів, так і з вкрай високими надходженнями.</li> <li>3. Смаки людей змінюються у бік</li> </ol>



	Європейських культурних традицій.
--	-----------------------------------

Продовження табл.2.8

Економічні	Технологічні
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання рівня інфляції</li> <li>2. Зниження доходів населення</li> <li>3. Підвищення тарифів на енергоресурси</li> <li>4. Підвищення цін на матеріали та продукцію</li> <li>5. Економічні кризи, нестабільність зовнішнього середовища</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденції ринку змушують здійснювати виробництво продукції за індивідуальними замовленнями, для того щоб не було затоварення продукції на складі</li> <li>2. Низький рівень підтримки з боку держави технологічних нововведень</li> <li>3. Впровадження інновацій здійснюється як правило за власні кошти</li> <li>4. Відсутні зовнішні інвестиції</li> </ol>

Примітка. Складено автором самостійно

В даний час в Україні склалася не зовсім сприятлива економічна ситуація. Відбувається падіння платоспроможності споживачів, посилюються вимоги щодо видачі споживчих кредитів, а також спостерігається зростання цін. У зв'язку з цим знижується купівельна спроможність клієнтів, а значить і попит на товар.

ПП «Фабрика меблів «Нова» використовує матеріали не тільки вітчизняних постачальників, а й зарубіжних фірм, тому підвищення курсу іноземної валюти по відношенню до гривні призводить до подорожчання сировини і фурнітури, необхідних для виробництва меблів. Отже, підвищення курсу євро і долара позначається негативно на діяльності підприємства й змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка б сприяла незначному зниженню попиту і зберегла б прибуток на колишньому рівні.

В даний час спостерігається велике зростання інфляції. Це призводить до знецінення запасів сировини, фурнітури, комплектуючих, грошових коштів і

т.д., що в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів. Крім цього збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції приводить до підвищення ціни продукції, і, отже, зниження попиту на неї.

Внутрішній ринок і діяльність підприємства постійно перебувають під впливом політичних подій і рішень, і керівництво повинно стежити за прийнятими рішеннями і законами не лише уряду, але й місцевих органів влади. У цілому, вплив політичного фактору в даний момент на ПП «Фабрика меблів «Нова» незначний. Технологічні нововведення відбуваються за рахунок власних джерел, перспективним є залучення зовнішніх джерел інвестування/

### **2.3. Оцінка ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на ПП «Фабрика меблів «Нова»**

Як вже зазначалось, ПП «Фабрика меблів «Нова» проводить досить активну інвестиційно-інноваційну діяльність за рахунок власних коштів. Використання сучасних технологічних ліній дозволяє виготовляти екологічно чисту, із сучасним дизайном продукцію та розширювати її асортимент.

Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності проявляється у першу чергу в фінансових показниках діяльності підприємства. Отож, проведемо аналіз даних показників на ПП «Фабрика меблів «Нова» (Додатки Е, Є). Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведені у Таблиці 2.9

*Таблиця 2.9*

#### **Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства**

<b>Показник</b>	<b>2014 рік, тис. грн.</b>	<b>2015 рік, тис. грн.</b>	<b>Відхил. абсол., тис. грн. + / -</b>	<b>Відхил. віднос., % (темп зростання)</b>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	80594	62021	-18573	-23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	65547	52076	-13471	-21

Валовий прибуток	15047	9945	-5102	-34
------------------	-------	------	-------	-----

Продовження табл. 2.9

Інші операційні доходи	-	2	-	-
Інші операційні витрати	297	1813	1516	510
Разом витрати	66226	54652	-11574	-17
Чистий прибуток	1931	49	-1882	-97

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи наведені дані, можна побачити темп розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2015 році зменшився на 18573 тис.грн. ( з 80594 тис.грн. у 2014 році до 62021 тис.грн. у 2015 році). Собівартість продукції знизилась на 13471 тис.грн. ( з 65547 у 2014 році до 52076 у 2015 році), що є позитивним моментом. Разом із доходами підприємства знизилась і витрати , зокрема у 2014 році витрати склали 66226 тис.грн. , а у 2015 році – 54652 тис.грн., проте у 2015 році зросла частка операційних витрат (на 1516 тис.грн). Загалом за результатами розрахунків чистий дохід підприємства у 2015 році склав 49 тис.грн., тобто зменшився порівняно з попереднім роком на 1882 тис.грн. Для більш конкретної оцінки вартісного показника питомої ваги розділів балансу наведемо наступну Таблицю 2.10

Таблиця 2.10

**Зведені дані та аналіз показників по розділах балансів  
за 2014 – 2015 роки**

Показник	2014 рік		2015 рік	
	тис.грн.	Питома вага, %	тис.грн.	Питома вага, %
<b>АКТИВ</b>				
I.Необоротні активи.	32094	54,7	30590	54,8
II.Оборотні активи.	26553	45,3	25216	45,2
Баланс	58647	100	55806	100
<b>ПАСИВ</b>				

Продовження табл. 2.10

I.Власний капітал	49471	84,3	48348	86,6
II. Довгострокові зобов'язання	-		-	

III. Поточні зобов'язання	9176	15,7	7458	13,4
Баланс	58647	100	55806	100

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

З даних таблиці можна побачити, що у 2015 році питома вага необоротних активів ПП «Фабрика меблів «Нова» становила 54,8%. Зростання цього показника для підприємства означає збільшення ймовірності отримання майбутніх економічних вигод, які пов'язані з використанням необоротних активів.

Питома вага оборотних активів у 2015 році зменшилась до 45,2%, хоча даний показник залишається на доволі високому рівні. Таке збільшення цього показника є негативним, оскільки підприємство може відчувати фінансові труднощі у майбутньому. Наслідком такої динаміки стала неплатоспроможність частини покупців та зниження рівня продаж.

Власний капітал показує частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства. Збільшення власного капіталу із 84,3% до 86,6% показує, що підприємство нормально забезпечене фінансовими ресурсами та стабільно функціонує. Частка поточних зобов'язань зменшилась із 15,7% до 13,4%, що свідчить про позитивну тенденцію до здатності самофінансування та зменшення позикових коштів.

#### *Оцінка платоспроможності підприємства*

Для того, щоб оцінити платоспроможність підприємства за даними Балансу (за визначений термін діяльності з 2014 року по 2015 рік) треба проаналізувати та визначити фінансовий стан підприємства за допомогою показників коефіцієнтів ліквідності, а саме:

1) Кп - коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) - показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує усі свої оборотні активи, у тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню поточних

зобов'язань, він показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

$$Кп = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.1)$$

$$Кп \text{ 2014 р.} = 26553 / 9176 = 2,9$$

$$Кп \text{ 2015 р.} = 25216 / 7458 = 3,4$$

$$\text{Зміна } Кп = 3,4 - 2,9 = 0,5$$

2) Кшл - коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності - показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів: коштів і їхніх еквівалентів, що течуть від фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

$$Кшл = (\text{Оборотні активи} - \text{Товарно-матеріальні запаси}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.2)$$

$$Кшл \text{ 2014 р.} = 26553 - 21928 / 9176 = 0,5$$

$$Кшл \text{ 2015 р.} = 25216 - 20186 / 7458 = 0,7$$

$$\text{Зміна } Кшл = 0,7 - 0,5 = 0,2$$

*Таблиця 2.11*

### **Аналіз показників платоспроможності підприємства**

№	Показник	Значення	Оптимальне значення	2014 р.	2015 р.	Зміна
1.	Загальна ліквідність	Кп	> 1	2,9	3,4	0,5

*Продовження табл. 2.11*

2.	Швидка ліквідність	Кшл	0,6 - 0,8	0,5	0,7	0,2
----	--------------------	-----	-----------	-----	-----	-----

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2015 рік:  $\text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 545 / 7458 = 0,07$

Він складає 7% від поточних і довгострокових зобов'язань, тобто на 2015 рік підприємство не в змозі погасити усі свої зобов'язання в кількості 93%, що обумовлює низьку платоспроможність підприємства.

#### *Оцінка фінансової стійкості підприємства*

Для аналізу фінансового стану підприємства використовуючи дані балансу, необхідно розрахувати показники фінансової стійкості (або незалежності).

1) Кавт - коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) показує яку частину в загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

$\text{Кавт} = \text{Власний капітал} / \text{підсумок баланс (2.3)}$

$\text{Кавт 2014 р.} = 49471 / 58647 = 0,8$

$\text{Кавт 2015 р.} = 48348 / 55806 = 0,9$

2) Кфс - коефіцієнт фінансової стабільності показує співвідношення власних і притягнутих засобів, вкладених у діяльність підприємства і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

$\text{Кфс} = \text{Власний капітал і забезпечення} / \text{загальна сума зобов'язань (2.4)}$

$\text{Кфс 2014 р.} = 49471 / 9176 = 5,4$

$\text{Кфс 2015 р.} = 48348 / 7458 = 6,5$

3) Кевк - коефіцієнт ефективності використання власного капіталу (або коефіцієнт прибутковості власного капіталу) показує скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню власного капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій.

$\text{Кевк} = \text{Чистий прибуток} / \text{середня величина власного капіталу (2.5)}$

$\text{Кевк 2014 р.} = 1931 / 49471 : 2 = 0,08$

$\text{Кевк 2015 р.} = 49 / 48348 : 2 = 0,002$

4) Ксн/оборот - співвідношення необоротних і оборотних активів.

$K_{сн/обор} = \text{Необоротні активи} / \text{Оборотні активи} (2.6)$

$K_{сн/обор} 2014 \text{ р.} = 32094 / 26553 = 1,2$

$K_{сн/обор} 2015 \text{ р.} = 30590 / 25216 = 1,2$

Таблиця 2.12

### Показники фінансової стійкості підприємства

№	Показник	Значення	Оптимальне значення	2014 р.	2015 р.
1.	Коефіцієнт автономної (фінансової незалежності)	Кавт	> 0,5	0,8	0,9
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	> 1,0	5,4	6,5
3.	Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	Кевк	Ріст	0,08	0,002
4.	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	Ксн/обор	Якщо даний показник менше показника фінансової стабільності або дорівнює йому, то фінансова стабільність зберігається	1,2	1,2

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи вищенаведене, можна зробити декілька висновків по фінансовій стійкості ПП «Фабрика меблів «Нова»:

- 1) Коефіцієнт автономії істотно за період з 2014 року по 2015 рік не змінився і свідчить, що в кожних 100 гривнях вкладених активів підприємства 0,9 гривень - власні засоби (власний капітал), тобто підприємство додержується збереження власного капіталу його стабільності.
- 2) Аналізуючи коефіцієнт фінансової стабільності можна сказати наступне: за даний період цей показник значно змінився – від 5,4 до 6,5, що свідчить про збільшення залучення власних джерел фінансування підприємства.
- 3) Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу за наведений період знизився з 0,08 (за 2014 рік) до 0,002 (за 2015 рік).

4) Показник співвідношення основного й оборотного капіталу (Ксн/оборот) на 2015 рік менший значення коефіцієнта фінансової стабільності ( $6,5 > 1,2$ ), що свідчить про фінансову стабільність підприємства.

Отже, в цілому діяльність підприємства ПП «Фабрика меблів «Нова» можна вважати досить ефективною, оскільки більшість перелічених показників мають тенденцію до зростання: зросли обсяги реалізації продукції, а отже і фінансові результати, що свідчить про досить продуману і зважену політику управління господарськими процесами.

Якщо проводити аналіз структури інвестицій за останні два роки, то можна побачити, що головним джерелом інвестицій так і залишаються власні кошти підприємства, а самі інвестиції направлені у матеріальні активи, машини, обладнання та електронне устаткування.

Аналіз витрат на інновації стосовно собівартості готової продукції показав, що вони залишаються на доволі таки низькому рівні, проте у найближчих планах підприємства вирішення цього питання стоїть першочергово.

Зростання загального обсягу інвестицій у новаторство неспроможне однозначно свідчити про зростанні рентабельності. Тут дуже важливо подивитися структуру цих інвестицій та їх ефективність.

Політика управління інноваціями підприємства у поточному році спрямована більшою мірою на впровадження нових технологій механізації і автоматизації праці, і навіть на економію матеріалів. Разом з тим, інвестиції для створення й освоєння нової продукції порівняно малі, хоча приносять максимальний ефект. Не виключено, що такі скромні інвестування – це тимчасовий захід, і пошук інвестора приведе до розширення виробництва й асортименту продукції.

Логічним завершенням аналізу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства має бути оцінка ефективності інвестицій. Для цього необхідно розрахувати показники: чистого приведеного доходу, індексу прибутковості, терміну окупності, внутрішньої ставки прибутковості і



коефіцієнта варіації. Для порівняння розглянемо 2 інвестиційні проекти, реалізація яких запланована на 2017 рік, а саме відкриття фірмового салону-виставки в одному із наведених міст.

Дані показників ефективності реалізації даних проектів подані у Таблиці 2.13.

*Таблиця 2.13*

### **Показники ефективності інвестиційних проектів**

<b>Інвестиційні проекти</b>	<b>Сукупні витрати на впровадження (дол)</b>	<b>Повернення на інвестиції</b>	<b>Чистий приведений дохід, дол</b>	<b>Індекс прибутковості інвестицій</b>
Салон-виставка у м. Запоріжжя	50 000	2,47	10646	1,213
Салон-виставка у місті Хмельницький	48 000	4,16	9644	1,200

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що перший проект є більше інвестиційно привабливим, ніж другий. І хоча витрати на відкриття салону-виставки у місті Запоріжжя є більшими, ніж у Хмельницькому, ефект від даного проекту є значно більшим і прибутковішим.

За підсумками можна зробити висновок, що інвестиційно-інноваційна діяльність аналізованого підприємства характеризується позитивною динамікою. Разом з тим, структура інновацій передбачає залучення інвестицій у основне виробництво. Через це індекс рентабельності інновацій становить 0,39, що перевищує запланований індекс рентабельності продукції – 0,08.

### **Висновки до розділу 2**

Аналіз механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на досліджуваному підприємстві дозволив сформулювати такі висновки:

1. Вітчизняний ринок меблевої продукції є інвестиційно привабливим та перспективним, проте у 2016 році відбулося зниження показників реалізованої продукції із 3364,4 млн. грн у 2015 році до 2454,6 млн. грн. Жорстока конкуренція на ринку змушує підприємства здійснювати технічне

переоснащення, впроваджувати інновації, але фінансування інноваційної діяльності відбувається за рахунок власних коштів підприємств, без залучення коштів із державного бюджету, що стримує розвиток меблевої промисловості.

2. Однією із взірцевих вітчизняних компаній, які спеціалізуються на мебельному виробництві є Тернопільська «Фабрика меблів «Нова», яка демонструє успіх політики інвестування в організацію виробництва за світовими стандартами, модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій, в тому числі енергозберігаючих. На підприємстві ведеться активна інвестиційно-інноваційна політика за рахунок власних коштів підприємства, а інвестиції направлені у основне виробництво.

3. Політика управління інноваціями підприємства спрямована переважно на впровадження нових технологій механізації і автоматизації праці, а також на економію матеріалів та покращення якості продукції.

4. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показав, що за часткою ринку серед конкурентів ПП «Фабрика меблів «Нова» знаходиться на 5 місці, що дає стимул до пошуку шляхів і методів збільшення даної частки. Аналіз сильних і слабких сторін показав, що продукт є сильною стороною підприємства, а ціна – слабкою, тому на підприємстві необхідно запровадити нову політику ціноутворення, для того, щоб і далі просувати товар на ринок. PEST – аналіз показав, що негативний вплив на підприємство має економічний чинник, адже зростання курсу валют впливає на зміну ціни на підприємстві.

5. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності проявляється у першу чергу в фінансових показниках діяльності підприємства. Загалом за результатами розрахунків чистий дохід підприємства у 2015 році склав 49 тис.грн., тобто зменшився порівняно з попереднім роком на 1882 тис.грн. Разом із доходами підприємства знизилась і витрати, зокрема у 2014 році витрати склали 66226 тис.грн. Собівартість продукції знизилась на 13471 тис. грн. ( з 65547 у 2014 році до 52076 у 2015 році), що є позитивним моментом.

Збільшення власного капіталу із 84,3% до 86,6% показує, що підприємство нормально забезпечене фінансовими ресурсами та стабільно функціонує.

6. За підсумками можна зробити висновок, що інвестиційно-інноваційна діяльність аналізованого підприємства характеризується позитивною динамікою, а структура інновацій передбачає залучення інвестицій у основне виробництво.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Основні напрямки підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю ПП «Фабрика меблів «Нова»**

Стратегія інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства вкрай необхідна для залучення інвестицій, впровадження інновацій, відновлення конкурентоспроможного виробництва, зростання зайнятості населення країни, що приведе до захищеності населення і забезпечення фінансовими ресурсами соціальної сфери країни. Для цього інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства повинна мати комплексність, цільову спрямованість, безперервність і містить чіткий напрям розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємств є їх інноваційний розвиток. Практика показує, що інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність сучасних підприємств, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми [65].

Реалізація інноваційної діяльності є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції ПП «Фабрика меблів «Нова», забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості підприємства до зовнішнього середовища, розширює його

можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності. Відомо, що економічне зростання підприємств значно залежить від їх інноваційної активності. Суб'єкти інноваційної діяльності повинні творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи надприбутки, зміцнюючи свої ринкові позиції.

Проаналізуємо ситуацію активності ПП «Фабрика меблів «Нова» інноваційної діяльності в динаміці за період 2014-2016 рр. Згідно з даними (рис. 3.1.) з 2014 року по 2016 рік ПП «Фабрика меблів «Нова», частка впровадження інновацій протягом 2014-2015 років значно зростає (на 1,5%), але потім в період 2015-2016 рр. – зменшилась на 0,8%.

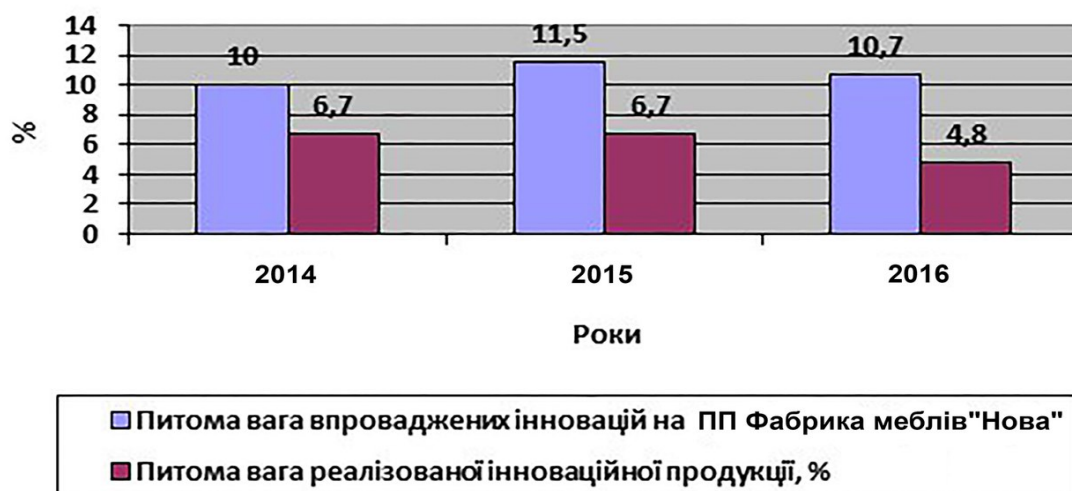


Рис 3.1. – Інноваційна активність ПП «Фабрика меблів «Нова», 2014-2016рр, %

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

Визначимо екзогенні та ендогенні чинники, які уповільнюють інноваційний розвиток ПП «Фабрика меблів «Нова» (Таблиця. 3.1).

Таблиця 3.1

### Чинники, що стримують інноваційний розвиток на ПП «Фабрика меблів «Нова»

<i>Екзогенні чинники</i>	<i>Ендогенні чинники</i>
Недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування	Слабкість матеріально-технічної та наукової бази

Ускладнення науково-дослідних розробок	Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність
Низький науково-інноваційний потенціал держави	Опір змінам, під час впровадження інновацій та нововведень
Недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	Орієнтація на усталені ринки, на короткострокову окупність
Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності	Відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці
Відплив наукових кадрів	Домінування інтересів існуючого Виробництва
Відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних проєктів	Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємства

Примітка. Розроблено автором самостійно

З огляду на зазначене в Таблиці 3.1, серед стримуючих чинників інноваційного розвитку підприємства вагоме місце посідає недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування, серед яких головним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств України є кошти самих підприємств. Це не дає змогу суб'єктам господарювання реалізовувати ефективну інноваційну політику, тому важливим завданням є пошук та залучення фінансових ресурсів в інноваційний сектор.

Аналіз організації комерційної діяльності підприємства ПП «Фабрика меблів «Нова», проведений у розділі 2 дозволив виявити істотний недолік - недостатня увага приділяється інноваційному розвитку маркетингу підприємства, що тягне за собою серйозне гальмування темпів розвитку як самого підприємства в цілому, так і його інноваційної діяльності зокрема.

Вирішення проблем інноваційної діяльності слід розпочати з управлінських перетворень в організації. Досвід реформування організацій показує, що при цьому необхідно дотримуватися принципів комплексності та певної послідовності. В організаційному відношенні доцільним є створення в організації підрозділу чи групи інноваційного розвитку або реорганізації діючого підрозділу.

Ефективним є створення підрозділу інноваційного розвитку на новій основі, з набором спеціального новаторського колективу, який необов'язково

має бути чисельним, але якому повинен бути притаманний пошуковий дух, а також залучення діючих працівників служби маркетингу.

Перевага створення власного інноваційного підрозділу в організації полягає у тому, що дає можливість поєднати науковий пошук з потенціалом виробництва та потребами конкретних споживачів, а також бути більш впевненим у збереженні комерційної таємниці. Крім того, це сприятиме спрощенню процесу прийняття інноваційних рішень і прискорить розробку та впровадження нових послуг.

В свою чергу, маркетингова служба на підприємстві є всього лише структурним елементом служби збуту і не може вести сплановану самостійну діяльність. Тому маркетингова діяльність перебуває в пригніченому стані, а реклама є швидше ситуативним явищем.

Звичайно, реінжиніринг структури підприємства необхідно проводити комплексно, реформуючи всі його служби і підрозділи з інноваційного типу розвитку. Але в даному випадку, для підприємства, що займається виробництвом меблів, можна використовувати менш масштабну реструктуризацію.

Перш за все, для усунення знайденого недоліку необхідно внести деякі зміни в організаційну структуру підприємства, виділивши з структури служби збуту відділ маркетингу. Для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства відділ маркетингу буде мати подвійне значення: по-перше, за допомогою методів маркетингових досліджень, служба маркетингу буде поставляти до відділу проектування інноваційні ідеї для нових моделей меблів, по-друге, вона буде провідником інноваційного розвитку підприємства шляхом використання нововведень у маркетингової діяльності.

У ринкових умовах економічне обґрунтування прийнятих рішень відіграє важливу роль. Не можна покладатися лише на суб'єктивну думку, необхідні розрахунки, що підтверджують правильність управлінських рішень. Щоб підприємство успішно функціонувало, необхідно проводити глибокий аналіз його комерційної діяльності залежно від постійно мінливої ринкової

середовища. Це дозволить зробити підприємство прибутковим і конкурентоспроможним, забезпечити його розвиток, передбачати майбутнє. Проводячи систематичний і глибокий аналіз маркетингової ситуації на ринку, служба маркетингу забезпечує можливість:

- швидко, якісно і професійно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та потреб цільового для підприємства сегменту споживачів;
- проводити маркетингові дослідження на ринку з метою виявлення потреб споживачів, а також якнайкращих шляхів їх задоволення за допомогою пропозиції нових товарів;
- точно й вчасно знаходити й враховувати фактори, що впливають на прибуток по конкретних видах реалізованих товарів і наданих послуг;
- визначати витрати на торговельну діяльність (витрати обігу) і тенденції їх зміни, що необхідно для визначення продажної ціни й розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи вирішення маркетингових проблем підприємства і одержання достатнього прибутку в найближчій і віддаленій перспективі.

Робота маркетингової служби дозволить підприємству більш раціонально використовувати свої кошти, працювати прибутково, забезпечувати високий рівень рентабельності і мати високий коефіцієнт інноваційної активності.

До підрозділу інноваційного розвитку ПП «Фабрика меблів «Нова» має входити спеціально підготовлений персонал. На початковому етапі такий підрозділ може складатися не більше, ніж з двох осіб: керівника підрозділу, який має управляти інноваційними проектами та програмами, а також одного фахівця з інноваційного розвитку з чітко визначеними обов'язками (Таблиця 3.2).

*Таблиця 3.2*

### Штатний розклад відділу інноваційного розвитку

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата	
		за місяць, грн	за рік, грн
Начальник відділу	1	3700	44 400
Спеціаліст з інвестиційно-інноваційної діяльності	1	3200	38 400

Примітка. Розроблено автором самостійно

Начальник відділу інновацій та спеціаліст у сфері раціоналізації виробництва, інтелектуальної власності та інноваційної діяльності зазначеного відділу у своїй діяльності мають керуватися посадовими інструкціями.

Для забезпечення нормальної діяльності відділу інноваційного розвитку на підприємстві слід сформувати матеріально-технічну базу, яка передбачає певні фінансові витрати.

До складу витрат проектування відділу інноваційного розвитку включаються капітальні (одноразові) (Таблиця 3.3) і поточні витрати (Таблиця 3.2).

Дані таблиць показують, що загальна сума поточних та капітальних витрат на перший рік впровадження складе 88107 грн., на другий та третій рік – 73120 грн.

Планова віддача від впровадження інноваційного підрозділу: –перший рік: близько 10 раціоналізаторських пропозицій з боку фахівців та співробітників, які в середньому дають економічний ефект від економії витрат близько 5000 грн. на рік. Таким чином сумарний плановий ефект складе – близько 50 000 грн. на рік;

Таблиця 3.3

#### Кошторис витрат на формування підрозділу інноваційного розвитку

Напрямок витрат	Загальна сума витрат, грн.
Меблі (для двох осіб):	



•столи (2 шт.);	1356,00
•стілці (4 шт.).	472, 00
Меблі загального користування:	
Шафа (1 шт.)	503, 00
Тумба (1 шт.)	467, 00
Оргтехніка:	
•комп'ютер(2шт.);	8500,00
•сканер;	628,00
•ксерокс;	1257,00
•принтер.	869, 00
Зв'язок:	
•телефон (2 шт.);	935, 00
•Інтернет.	120,00
Посібники інноваційної діяльності:	3
•фахова періодика;	1000,00
•наукова література.	
Разом	16107,00

Примітка. Розроблено автором самостійно

–другий рік: близько 20 раціоналізаторських пропозицій з боку фахівців та співробітників, які в середньому дають економічний ефект від економії втрат близько 100 000 грн. на рік;

–третій рік: близько 25 раціоналізаторських пропозицій з боку фахівців та співробітників, які в середньому дають економічний ефект від економії втрат близько 125 000 грн. на рік.

Загальний плановий ефект за три роки буде складати близько 275 000 грн., а загальні витрати становитимуть близько 234 347 грн.

Отже, при запланованому розвитку подій організація зможе отримувати прибуток на третій рік впровадження проекту. Три роки знадобиться ПП «Фабрика меблів «Нова» для того, щоб окупити проект, а надалі буде відбуватися головне зростання фінансових показників всієї організації.

Також слід зазначити, що впровадження підрозділу інноваційного розвитку в організаційну структуру організації дасть змогу:

- істотно знизити фінансові витрати і терміни на збір, первинну обробку, експертизу і відбір найбільш перспективних пропозицій співробітників за рахунок автоматизації більшості рутинних операцій;
- знизити трудовитрати експертів на обробку пропозицій за рахунок проведення первинної оцінки пропозиції автоматизованими способами і виявлення явно безперспективних на поточний момент пропозицій від фахівців;
- знизити ризик прийняття неправильного рішення за рахунок залучення компетентних фахівців у процес первинної оцінки пропозицій;
- збільшити кількість спеціалістів і робітників, залучених в інноваційний процес організації;
- збільшити потік пропозицій співробітників;
- виявити коло найбільш активних «генераторів ідей» в організації;
- збільшити кількість горизонтальних зв'язків між фахівцями різних підрозділів організації;
- здійснювати обмін знаннями та досвідом між співробітниками різних підрозділів організації.

По суті відділ інноваційного розвитку має бути органом комплексного планування та координації інноваційної діяльності в організації, важливим завданням якого має стати формування інноваційної інфраструктури, що забезпечує як нарощування інноваційного потенціалу організації, так і вихід його інноваційної продукції на нові та старі ринки. Запропонована зміна в організаційній структурі організації сприятиме вдосконаленню інноваційної діяльності в ПП «Фабрика меблів «Нова», а також в подальшому дозволить оперативно вирішувати питання щодо:

- технічної документації;
- створення та випробування експериментальних послуг.

Водночас, слід зауважити, що сьогодні є недостатнім залучення до інноваційної діяльності лише інноваційних підрозділів та окремих ентузіастів-

раціоналізаторів. Високої інноваційності виробництва можна досягти лише за умови участі в ній якомога більшої кількості працівників. Інновація повинна стати турботою всіх структурних підрозділів організації. Саме тому оптимальна організаційна структура для розробки послуг вимагає досягнення компромісу.

Безпосереднє впровадження нововведень у виробничий процес здійснюється під загальним керівництвом вищого менеджменту при прямому підпорядкуванні учасників проекту функціональному керівнику та узгодженні дій з менеджером інноваційного підрозділу. Така організаційна структура дасть змогу зберігати керованість процесу в поєднанні з гнучкістю. Відносини в такій організаційній системі розвиваються і по горизонталі і по вертикалі, між посадовими особами різних рангів, що створює значні можливості для реалізації й розвитку творчого потенціалу працівників.

Крім управлінських перетворень в організаційній структурі, підвищення ефективності управління інвестиційною та інноваційною діяльністю на підприємства відбувається за рахунок:

- зниження та управління ризиком і невизначеності;
- забезпечення інформаційними технологіями.

Необхідно відзначити, що на інвестиційно-інноваційну активність суттєво впливають розміри підприємства. Якщо підприємство намагається бути інноваційно активним, йому необхідно вивільняти для цього значну частку трудових і фінансових ресурсів; крім того, розробка інноваційних технічних продуктів вимагає років досліджень. Зазвичай, малі і середні підприємства не мають змоги повністю виконувати ці вимоги в силу обмеженості вищевказаних ресурсів та високого рівня ризикованості інноваційно-інвестиційної діяльності.

Саме впровадження в діяльність малих та середніх підприємств системи управління ризиками здатне забезпечити нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів:

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;

- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності , пов'язаної з випуском продукції або наданням послуг , необхідно провести наступні організаційно - технічні заходи :

- Скорочення термінів випуску продукції і надання послуги;
- Скорочення обсягу незавершеного виробництва;
- Правильна експлуатація об'єктів, що вводяться , тобто повне використання проектних потужностей , недопущення простоїв техніки , устаткування;
- Використання власних джерел фінансування , безвідсоткових позик або безоплатних державних субсидій;
- Зниження ризику і невизначеності інвестиційних проектів .

Таким чином, впровадження системи управління ризиками тягне за собою зниження рівня ризику, що є одним з пріоритетних напрямків стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності.

Отже, виходячи із вищесказаного актуальною є розробка й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємства:

- механізми фінансування;
- механізми управління організаційними проектами;
- механізми мотивації персоналу;
- механізми управління розвитком персоналу.

Інвестиційно-інноваційну діяльність ПП «Фабрика меблів «Нова» підпорядковують досягненню головної мети - максимального задоволення вимог споживачів послугами за мінімально можливих витрат на їхнє розроблення, запровадження, надання та отримання на цій основі прибутку:

- 1) Заходи з удосконалення технології виробництва. Підприємству пропонується придбати нове технологічне обладнання, що дає змогу виготовляти вироби високої якості та відійти від серійного

виробництва, задовольняючи індивідуальні побажання клієнтів, що в свою чергу сприятиме збільшенню конкурентоспроможності. Вартість придбання нового обладнання становить 92 тис. грн.

2) Технології управління підприємством є безупинним, творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування організаційної системи шляхом прийняття і реалізації господарських і управлінських рішень. Технології управління підприємством охоплюють: формування і удосконалення організаційної структури та організаційної культури, управління персоналом та ін. Це забезпечується через мотиваційний механізм управління. Мотиваційний механізм управління та методи мотивації праці персоналу підприємства повинні полягати в індивідуальному підході до кожного працівника.

3) Удосконалення організаційної структури підприємства нерозривно пов'язане з його реформуванням. Тому поруч із реструктуризацією підприємства вдосконалення своєї діяльності має йти за такими напрямками:

- створення культури організації, що забезпечує потужний потенціал саморозвитку. Це тривалий, вимагає великих зусиль процес, але сформовані і взяті членами організації цінності набувають форми традиції, і сприяють поліпшенню ефективності підприємства
- створення ефективного, комплексного механізму управління, що у першу чергу, повинен включати механізм мотивації і стимулювання праці, технологію управління з кінцевим результатом, людино-машинні технології прийняття раціональних рішень, підвищення фахового рівня керівників у сфері управління тощо;
- структурні зміни за допомогою зниження частки неефективних технологій і низькорентабельних видів продукції.
- усунення нерентабельних виробничих структур, що підвищують навантаження на основне виробництво через передачу прав власності на невикористовувані основні фонди;
- створення нових видів продукції, послуг і технологій, що у свою чергу сприятиме інноваційного розвитку;

- впровадження управлінського обліку, і створення всеохопного контролю за раціональним придбанням, розміщенням та використанням ресурсів, що передбачає ефективне керівництво виробничими витратами.
- Створення підрозділу, який би займався науковими дослідженнями в інноваційній та інвестиційній сферах.

Запропоновані напрямки підвищення рівня інноваційного потенціалу дозволять забезпечити досягнення високої конкурентоспроможності інноваційних продуктів, досягти максимальних темпів оновлення інноваційних технологій та забезпечити високого технологічного рівня виробництва та залучення додаткових інвестиційних коштів.

### **3.2. Розроблення моделі удосконалення процесу управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства**

Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю передбачає розроблення комплексу заходів, за допомогою яких можливе покращення фінансових показників діяльності підприємства, удосконалення процесів виробництва, технологічних процесів, які впливають на якість продукції, що виготовляється та на рівень задоволеності кінцевих споживачів.

В період ринкової економіки особливо гостро відчувається потреба в інноваційному розвитку задля забезпечення конкурентоспроможності продукції та завоювання лідируючих позицій у ринковій ніші.

ПП «Фабрика меблів «Нова» тривалий час зберігала лідируючі позиції на ринку меблевої продукції, проте із плином часу та зміною споживчих смаків виникає потреба у зміні технологічних процесів та введення в асортимент новинок, які будуть користуватись попитом у споживачів.

До основних моделей впровадження та поширення інновацій на промислових підприємствах відносяться:

- інновації продукції;
- інновації технологічних процесів;
- інновації персоналу;

- інновації управлінської діяльності;
- інновації в культуру.

Основу інноваційної політики на промислових підприємствах різних галузей становлять саме інновації продукту. Вони є вирішальними з точки зору призначення підприємства — забезпечувати певні потреби суспільства.

На ПП «Фабрика меблів «Нова» рекомендовано впровадити інновації технологічних процесів, що дасть змогу знизити його собівартість та розширити асортимент, впровадивши нову технологію лазерної порізки плит та нанесення логотипів на меблеву продукцію. Розглянемо особливості технологічного процесу та його ефективність.

Технологічний процес розробляється для окремих виробництв. Технологічний процес можна поділити на три такі стадії: розкрійно-заготівельну, машинної обробки, складально-опоряджувальну. В свою чергу в кожній із цих операцій можна виділити технологічні процеси дрібніших стадій чи окремих операцій. Так, технологічний процес виробництва меблів може включати в себе технологічні процеси першої стадії (сушіння та розкрий деревних матеріалів, сушіння шпону); другої ( обробку чорнових і чистових заготовок та їх склеювання); третьої - складання деталей у вузли ( складання вузлів та деталей у вироби; їх опорядження).

На ПП «Фабрика меблів «Нова» технологічний процес виготовлення шафи підвісної передбачає поступлення меблевих щитів у відділення облицювання, де на лінії DXPJF – 475 проходить ламінування пластей щитів. Далі технологічним процесом передбачений розкрій щитів на заготовки на круглопилковому верстаті Ц – 6 – 2. для надання заготовкам відповідних габаритних розмірів, вони поступають у відділення повторної машинної обробки на верстат форматної обрізки DE. Після цього проходить процес облицювання крайок заготовок на верстаті DZODA. Для формування усіх необхідних отворів заготовки поступають на свердлильно-присадочний верстат, після якого проходить процес їх шліфування на шліфувальній лінії DLSA.

Оскільки заготовки, є ламіновані, а не личковані, то вони, минаючи відділення лакування, поступають у складальне відділення на робочі столи для складання вузлів. Останньою операцією технологічного процесу є пакування виробів.

Підвісна шафа 40В виготовляється таких габаритних розмірів: довжина – 400 мм, глибина – 315 мм, висота – 796 мм. Даний виріб виготовляється з ламінованої древиностружкової плити, яка має колір вільхи гірської. Її роздрібна ціна становить 1300 гривень. Програма випуску продукції на 2017 рік становить 1603,2 тисяч гривень.

Конструкція даного виробу передбачає виготовлення таких комплектуючих деталей:

1. Верхній горизонтальний щит. Його габаритні розміри 400 x 312 мм. Матеріалом для його виготовлення служить ламінована ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.
2. Боковина права. Її габаритні розміри 780 x 284 мм. Матеріалом для її виготовлення служить ламінована ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.
3. Боковина ліва. Її габаритні розміри 780 x 284 мм. Матеріалом для її виготовлення служить ламінована ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.
4. Поличка. Її габаритні розміри 366 x 140 мм. Виготовлена вона з ламінованої ДСП в кількості 1 штука.
5. Полиця вставна. Її габаритні розміри 365 x 275 мм. Матеріалом для її виготовлення служить ламінована ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.
6. Полиця збірна. Її габаритні розміри 366 x 284 мм. Матеріалом для її виготовлення служить ламінована ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.
7. Задня стінка. Її габаритні розміри 585 x 396 мм. Виготовлена з ДВП білої в кількості 1 штука.



8. Двері зовнішні. Їх габаритні розміри – 560 х 396 мм. Виготовляються з ламінованої ДСП. Кількість складальних одиниць – 1 штука.

Для покращення управління використання основних виробничих фондів на підприємстві планується виготовляти шафу підвісну 40В з ламінованої ДСП (це стосується деталей 1 - 7) та ДСП личкової натуральним шпоном (це стосується деталі 8 – дверей зовнішніх). Для цього необхідно розрахувати потребу в ДСП та личкувального матеріалу.

У зв'язку із зміною личкувального матеріалу для однієї із комплектуючих підвісної шафи, а саме, дверей зовнішніх необхідно внести зміни в технологічний процес.

Замість круглопилкового верстату доцільно встановити нове обладнання – верстат для лазерного розкрою ламінованих плит.

У відділенні повторної машинної обробки цеху теж доцільно запровадити певні зміни:

1. Замінити місцями верстат форматної обрізки із верстатом для облицювання крайок. Це дасть змогу скоротити час на переміщення деталей та зменшити трудовитрати на таке переміщення.
2. Замінити місцями свердлильно - присадочний верстат та шліфувальну лінію. Це дасть змогу скоротити трудовитрати на переміщення деталей та скоротити простої обладнання.

Технологічний процес виготовлення шафи підвісної 40-в складається з ряду наступних операцій, зокрема облицювання, розкрій щитів, повторної машинної обробки, формування отворів, шліфування, складання та пакування . В даному розділі проводиться аналіз умов праці меблевого цеху.

Стан технологічного процесу у цеху за наявністю ручних операцій наведено в Таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Характеристика технологічного процесу за наявністю ручних операцій**

Назва цеху, дільниці	Назва робочого місця, де операції виконуються вручну	Назва операції, що виконуються вручну	Причина виконання операції вручну
Меблевий цех	<i>Розкрій щитів на круглопильному верстаті Ц – 6 – 2</i>	Подача щитів до верстату та їх відбір	Відсутність механічної подачі і відбору
	Шліфувальна лінія МШП-3	Подача заготовок на лінію та їх відбір	Відсутність механічної подачі і відбору

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

З поданої таблиці видно, що частина операцій виготовлення шафи підвісної виконуються вручну, це в першу чергу пов'язано особливістю конструкції самого обладнання, а разом з цим трудомісткістю механізації даних операцій, і особливістю технологічного процесу.

Для визначення необхідної кількості обладнання потрібні такі розрахунки:

1. Необхідна кількість верстато-годин на тисячу виробів ( $T_{1000}$ )

$$T_{1000} = 1000 * S_3 * n / \Pi, (3.1)$$

де  $S_3$  - площа заготовки;  $n$  – кількість виробів;  $\Pi$  – продуктивність обладнання.

$$T_{1000} = (1000 * 0,2218 * 1) / (105 / 8) = 16,88 \text{ верстато-годин}$$

2. Потрібна кількість верстато-годин з врахуванням технологічних змін ( $T_{1000}'$ )

$$T_{1000}' = T_{1000} * (100 / (100 - \Pi_{тз})), (3.2)$$

де  $\Pi_{тз}$  – відсоток технологічних змін, %

$$T_{1000}' = 16,88 * (100 / (100 - 2)) = 17,22 \text{ верстато-годин}$$

3. Необхідна кількість верстато-годин на річну програму.

$$T_{пр} = T_{1000}' * A_p * 1000, (3.3)$$

де  $A_p$  – річна програма випуску продукції.

$A_p = 1719,6 / 130 = 13228$  од. З врахуванням росту валового випуску продукції на найближчі 2 – 3 роки приймаємо програму 15000 одиниць, що становить  $15000 * 130$  грн = 1950 тис. грн. при рості 1,13 %

$$T_{пр} = 17,22 * 15000 / 1000 = 258,3 \text{ верстато-годин.}$$

4. Річний номінальний час роботи обладнання ( $T_{\text{ном}}$ )

$$T_{\text{ном}} = D * T * S, \quad (3.4)$$

де  $D$  – кількість днів роботи обладнання, дн.  $T$  – тривалість однієї зміни, год.  $S$  – кількість змін роботи обладнання

$$T_{\text{ном}} = 250 * 8 * 1 = 2000 \text{ год.}$$

5. Річний ефективний фонд часу роботи обладнання ( $T_{\text{еф}}$ )

$$T_{\text{еф}} = T_{\text{ном}} * (1 - P_{\text{в}} / 100), \quad (3.5)$$

де  $P_{\text{в}}$  – відсоток втрат робочого часу на обслуговування, %

$$T_{\text{еф}} = 2000 * (1 - 8 / 100) = 1840 \text{ год}$$

6. Розрахункова кількість обладнання  $n_{\text{р}}$

$$n_{\text{р}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{еф}}, \quad (3.6)$$

$$n_{\text{р}} = 258,3 / 1840 = 0,14 \text{ шт.}$$

7. Прийнята кількість обладнання

$$n_{\text{пр}} = 1 \text{ шт.}$$

8. відсоток завантаження обладнання:

$$P_{\text{з}} = (n_{\text{р}} / n_{\text{пр}}) * 100 = (0,14 / 1) * 100 = 14\%$$

Отже, необхідна кількість нового обладнання складає 1 одиницю. Така кількість забезпечить виконати програму випуску і не створюватиме перешкод в ході технологічного процесу.

Значна кількість простоїв обладнання підприємства зумовлена його частими поломками. Це пояснюється тим, що підприємство крім нового обладнання володіє ще й великою кількістю застарілого обладнання, яке постійно потребує значних витрат на ремонт. Тому слід запровадити систему гарантійних ремонтів обладнання, яка забезпечить зменшення його простоїв з причин позапланових поломок.

Ліквідація або зменшення простоїв обладнання внаслідок запропонованого заходу дозволить збільшити випуск товарної продукції та отримати значну економію.

Структура тривалості простоїв обладнання показує, що воно недопрацює 114 годин. В результаті цього підприємство недоотримує певної

частини коштів. Запровадження системи гарантійних ремонтів дозволить суттєво покращити ситуацію. Так із 114 годин простоїв планується їх зменшення до 22 годин.

Розрахунок цього ефекту можна провести за вже відомим алгоритмом:

1. Обсяг товарної продукції, яка виготовляється за одну верстато-годину (ТП<sub>1</sub>)

$$ТП_1 = 1719,6 / 1740 * 123 = 8,03 \text{ грн.}$$

2. Додатковий обсяг товарної продукції (ΔТП):

$$\Delta ТП = 8,03 * (114 - 22) * 123 / 1000 = 90,87 \text{ тис.грн.}$$

1. Розрахункова чисельність працівників:

$$n_p = (1719,6 + 90,87) / 15,286 = 119 \text{ осіб.}$$

2. Кількість умовно-вивільнених працівників (Δn):

$$\Delta n = 119 - 101 = 18$$

3. Економія на оплаті праці:

$$E_o = 18 * 3,34 = 60,12 \text{ тис. грн.}$$

4. Економія на соціальному страхуванні:

$$E_{стр} = 60,12 * 0,384 = 23,09 \text{ тис. грн.}$$

5. Економія на умовно-постійних витратах:

$$E_{ум-пост} = 154,64 * (1,053 - 1) = 8,2 \text{ тис.грн.}$$

$$L_{ум-пост}^{пр} = 190,6 * (1,053 - 1,01) / (1,053 - 1) = 154,64 \text{ тис. грн.}$$

$$I_{тп} = (1719,6 + 90,87) / 1719,6 = 1,053$$

6. Загальна економія, яку отримає підприємство:

$$E_{заг} = E_o + E_{стр} + E_{ум-пост} = 8,2 + 60,12 + 23,09 = 91,41 \text{ тис. грн.}$$

В результаті скорочення простоїв обладнання за рахунок впровадження системи гарантійних ремонтів підприємство може збільшити обсяг свого виробництва на 90,87 тис. грн. та отримати економію в сумі 91,41 тис. грн..

*Таблиця 3.5*

### Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту

Назва показника	Одиниці виміру	Базовий варіант	Новий варіант	Примітка
Кількість змін роботи	зміни	1	1	-
Кількість працюючих на дільниці	Чол.	19	18	-1

*Продовження табл. 3.5*

Можливий обсяг збільшення програми випуску			Можна збільшити на 10-15%	-
Обладнання, яке вибуває: Круглопилковий верстат	Шт.	2	-	Р = 47кВт-год
Нове обладнання, яке вводиться: Лінія для лазерного розкрою ламінованих плит	Шт.	-	1	Р = 75 кВт-год

Примітка. Розраховано автором самостійно

В Таблиці 3.6 розраховуємо залишкову вартість обладнання, яке продається.

Таблиця 3.6

### Залишкова вартість вибуваючого обладнання

Назва обладнання	Кількість	Первісна вартість, грн..	Термін служби, роки	Норма амортизації, %	Сума зносу, грн.	Залишкова вартість, грн.
Круглопилковий верстат	1	8942.5	22	15	7813.5	1129
Круглопилковий верстат	1	9658.3	22	15	7766.3	1892
Разом		18600.8	-	-	15579.8	3021

Примітка. Розраховано автором самостійно

Розрахуємо суму капіталовкладень, які необхідні для реалізації заходів щодо удосконалення технологічного процесу. В Таблиці 3.7 визначимо вартість нового обладнання.

Таблиця 3.7

### Розрахунок вартості нового обладнання

Назва нового обладнання	Кількість, од.	Ціна одиниці обладнання, грн..	Загальна вартість обладнання, грн.
Лінія для лазерного розкрою ламінованих плит	1	130000	130000
Разом			130000

Примітка. Розраховано автором самостійно

Витрати на монтаж нового обладнання складають 12% від його вартості, а виручка від реалізації непотрібного обладнання становить 561,75 гривень. Отже, сума необхідних коштів на придбання обладнання становитиме:

$$K = 130000 * 1,12 = 145600 \text{ грн.}$$

Далі проведемо розрахунок додаткової економії, яку підприємство отримає внаслідок заміни обладнання:

- Економія за рахунок зниження чисельності робітників на одну особу, які працюють на даній ділянці ( $E_o$ ) дає можливість зменшити витрати на оплату праці та відповідні відрахування на суму:

$$E_o = n * ЗП \text{ с} * (1 + P / 100),$$

де  $n$  – кількість вивільнених робітників;

$ЗП \text{ с}$  – середньорічна заробітна плата робітника;

$P$  – відсоток нарахувань до зарплати (20%).

$$E_o = -1 * 3340 * (1 + 20 / 100) = -4008 \text{ грн.}$$

- Економія на оплаті праці дає змогу отримати економію на відрахуваннях на соціальне страхування ( $E_{стр}$ )

$$E_{стр} = 3206,4 * 0,38 = 1218,43 \text{ грн.}$$

- Економія за рахунок зменшення витрат на електроенергію ( $E_e$ ):

$$E_e = \Delta K_e * C_e * T_{эф},$$

де  $\Delta K_e$  - зменшення використання електроенергії, кВт-год

$C_e$  - ціна за 1 кВт-год електроенергії (22,5 коп.)

$T_{эф}$  – ефективний фонд часу роботи обладнання, год.

$$E_e = (75 - 2*47) * 0,225 * 2000 = -8550 \text{ грн.}$$

- Зміна амортизаційних відрахувань представлено в Таблиці 3.8

*Таблиця 3.8*

### **Зміна амортизаційних відрахувань**

Показники	Продане обладнання	Куплене обладнання
1. Вартість обладнання, грн..	18600.8	145600
2. Норма амортизаційних відрахувань, %	15	15
3. Амортизаційні відрахування, грн.	2790.12	21840

4. Економія (-), збільшення (+) надходження коштів у амортизаційний фонд, грн +19049.88

Примітка. Розраховано автором самостійно

- Зменшення нормативу витрат сировини (  $E_n$  ) від запровадження нових методів обробки приведе до збільшення обсягів виробництва продукції з того ж обсягу витраченої сировини. Випуск шафи підвісної за 2016 рік склав 13228 шт, у 2017 році планується збільшення випуску до 15000 шт.. Так, збільшення випуску шафи підвісної з 13228 до 15000 штук дозволить збільшити обсяг товарної продукції на  $(15000-13228) * 130 = 230360$  грн.

За рахунок цього можна отримати економію на умовно-постійних витратах. Для її розрахунку визначимо темп росту обсягу товарної продукції:

$$I_{\text{тп}} = (1719,6 + 230,36) / 1719,6 = 1,133 \%$$

При темпі росту умовно-постійних витрат 1%, тобто  $I_{\text{упв}} = 1,01$ , та сумі умовно-постійних витрат у 2007 році – 190,6 тис. грн., приведені умовно-постійні витрати дорівнюють:

$$L_{\text{ум-пост}}^{\text{п}} = 190,6 * (1,13 - 1,01) / (1,13 - 1) = 175,94 \text{ тис. грн.}$$

Економія на умовно-постійних витратах буде дорівнювати:

$$E_{\text{ум-пост}} = L_{\text{ум-пост}}^{\text{п}} * (I_{\text{тп}} - 1) = 175,94 * (1,13 - 1) = 22,87 \text{ тис. грн.}$$

Тоді загальна сума економії за окремими складовими дорівнює:

$$E_{\text{заг}} = E_e - \text{Пам} + E_o + E_{\text{стр.}} + E_{\text{ум-пост}} = +8550 - 19049.88 + 4008 + 1218.43 + 22870 = 17596,55 \text{ грн.}$$

Таким чином, внаслідок впровадження нового обладнання збільшиться обсяг виробництва на 230,360 тис. грн.. і ми отримаємо економію в сумі 17596.55 грн.

В проектній частині запропоновано низку заходів, спрямованих на удосконалення діяльності ПП «Фабрика меблів « Нова».

В результаті впровадження цих заходів ПП «Фабрика меблів « Нова» зможе зменшити собівартість товарної продукції, збільшити обсяги продаж та отримати додатковий прибуток, який є основним результатом діяльності підприємства.

Проектний обсяг виробництва та реалізації продукції буде дорівнювати базовому обсягу продукції та додатковому випуску, одержаному за рахунок всіх запропонованих заходів.

Комплексом проектних заходів передбачено збільшення обсягу виробництва на 474,97 тис. грн. (за рахунок організаційних заходів – 235,07 тис. грн., за рахунок технологічних заходів – 230,36 тис. грн.)

Упровадження заходів потребуватиме інвестиційних затрат (капіталовкладень) в сумі 177,448 тис. грн.

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники ПП «Фабрика меблів « Нова» представлено в Таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Вплив заходів на основні показники діяльності підприємства**

№п/п	Показники	Одиниці виміру	Базовий варіант	Проектний варіант	Зміни (+,-)
1	2	3	4	5	6
1	Загальні показники				
2	Обсяг товарної продукції ( ТП )	тис. грн.	1719,60	2194,57	474,97
3	Виручка від реалізації ТП з ПДВ	тис. грн.	1915,12	2390,09	474,97
4	Виручка від реалізації ТП без ПДВ	тис. грн.	1596,00	2788,40	1192,40
5	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	1487,95	1638,63	150,68
6	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	90	89,00	-1,00
7	Виробіток ТП на одного працюючого	грн.	15286	24658,09	9372,09
8	Затрати на 1 грн. ТП	коп.	80	69,90	-10,10
9	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	22,6	237,48	214,88
10	Рентабельність продукції	%	1,6	15,48	13,88
	Спеціальні показники				



1	Фондовіддача	грн/грн	1,16	1,34	0,18
2	Фондомісткість	грн/грн	0,87	0,75	-0,12
3	Фондоозброєність	грн/ос	16,53	18,41	1,88
4	Фондорентабельність	грн/грн	0,24	14,49	14,25

Примітка. Складено автором самостійно

Таким чином, ми бачимо як інновація технологічного процесу може вплинути на фінансові показники діяльності підприємства. Але необхідно враховувати при цьому зв'язок з іншими видами інноваційної діяльності, бо продуктові інновації спричиняють нововведення технологічні, персоналу та управлінської діяльності. Останні, в свою чергу, забезпечують успішну та ефективну реалізацію продуктових інновацій. Метою технологічної інновації є різке зниження собівартості продукту, що уможливорює зниження ціни товару і здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Інновація технологічного процесу сприяє збільшенню обсягів продажу вже відомого продукту.

Для успішного керівництва інноваційної діяльності підприємства важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом заохочення творчості утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку.

Враховуючи тенденції сучасного суспільства знань, що проявляються у стрімкій інформатизації, домінуючим чинником прискорення темпів втілення інноваційного досвіду у всі сфери суспільно-економічної практики стає інноваційна культура організації.

Серед внутрішніх факторів розвитку інноваційної культури є:

- перегляд існуючих стратегій, місії, цілей і програм розвитку організації;
- необхідність реорганізації організаційної структури для інноваційної діяльності;

- необхідність розроблення нових кадрових програм щодо стимулювання інтелектуального потенціалу та мотивування персоналу тощо.

Основна роль інноваційної культури – це визначення й синтез основних елементів інновації, їх функціонування, взаємодії і динаміки розвитку інноваційного процесу, гармонійної роботи цілої інноваційної системи підприємства.

### **3.3. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства**

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, змушені створювати і впроваджувати різного роду інновації, які забезпечують їх ефективну діяльність, шляхом збільшення прибутків та обсягів виробництва, оптимізації виробничих процесів.

Втім для того, щоб результати наукових досліджень, винаходи, розробки, проекти перетворились на фактори економічного розвитку господарських систем, а отже стали інноваціями необхідно здійснювати організацію інноваційних процесів. В результаті здійснення цих процесів нові знання трансформуються у прогресивні техніку, технології, нові товари і послуги, більш високі кваліфікацію й навички працівників, нові організаційно-управлінські прийоми і методи. Можна із впевненістю сказати, що успішне функціонування вітчизняних промислових підприємств на сучасному рівні розвитку економіки України безпосередньо залежить від активної інноваційної діяльності, яка максимально використовує умови, створені зовнішнім середовищем, та можливості, що існують у внутрішньому середовищі підприємства.

В цілому, інноваційна діяльність підприємства процес складний та непередбачуваний, що призводить до виникнення додаткових ризиків. Окремі ризики пов'язані із дією зовнішніх та внутрішніх чинників, які гальмують інноваційні процеси на підприємстві. Аналіз цих чинників та проблем

впровадження інновацій необхідний з метою пошуку напрямів активізації інноваційних процесів на українських підприємствах [49].

До загальних чинників та проблем, які перешкоджають активізуванню інноваційної діяльності відносять цілий ряд факторів, які умовно поділяють на макроекономічні та мікроекономічні фактори. Так, до макроекономічних факторів вони включають відсутність системного управління інноваційною діяльністю з боку держави, а також нестачу стимулювання з боку регіональних органів влади інноваційної діяльності підприємств та організацій. До макроекономічних факторів відносять відсутність в Україні цілісної нормативно-правової бази, яка б регулювала ведення та активізування інноваційної діяльності на підприємствах.

Ще однією окремою проблемою є те, що на багатьох ринках існує жорстка конкуренція і цикл виробництва скорочується. Деякі ринки насичуються, і досить важко знаходити нові ідеї для виробництва продукції та послуг.

Належне управління інноваційними процесами є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, а тому врахування усіх проблем інноваційної діяльності та оцінка чинників, що їй перешкоджають повинні здійснюватися та бути враховані на будь-якому етапі впровадження інновацій. З розглянутих вище чинників та проблем інноваційної діяльності бачимо, що основну роль у функціонуванні суб'єктів інноваційної діяльності та розвитку підприємництва в інноваційній сфері відіграє держава.

Одним з найважливіших завдань держави в ринковій економіці є створення нормативно-правової основи її функціонування. У сучасних умовах повинна бути сформована законодавча база по всім основним напрямам економічної діяльності. Це стосується й інноваційного розвитку на промислових підприємствах [60, с. 89].

Тривалий період інноваційному законодавству України була властива певна фрагментарність та непослідовність. Нині в Україні діє 14 законів, понад 50 підзаконних актів, виданих Кабінетом Міністрів України, а також понад 100

правових актів відомчого характеру, які регулюють питання інноваційної діяльності підприємств. Разом з тим, більшість механізмів державної фінансової підтримки та податкового стимулювання, передбаченого цими актами, не можуть бути застосовані в повному обсязі. Відсутність системного підходу та єдиної науково-технологічної та інноваційної політики не компенсується збільшенням кількості і законодавчих і нормативно-правових актів, численними змінами та доповненнями до них. Адже, як свідчить досвід, чим частіше змінюються правові норми, тим гірше вони виконуються.

Наступним кроком має бути забезпечення державної підтримки інноваційного підприємництва. У рамках цього напрямку необхідно створити привабливий інвестиційний клімат та механізми і стимули для підвищення зацікавленості у впровадженні нововведень, а саме: забезпечити стабільне правове регулювання і стимулювання інноваційного розвитку всіх сфер економіки, а також захисту інтересів учасників інноваційної діяльності. Процес нагромадження і інвестування капіталу, суттєво прискорюється за рахунок позичкового і акціонерного капіталу. В інвестиційному процесі дуже важливим виступає взаємозв'язок між функціональною структурою капіталу і структурою джерел фінансування у підтримці і підвищенні ефективності інвестиційного процесу [94, с. 211].

Юридичні особи всіх форм власності та організаційно-правових форм господарювання подають форми звітності щодо інноваційної діяльності: 6-нт (ліцензії) «Звіт про продаж ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності» (річна); 2/5-нт (термінова) «Звіт про виконання державного контракту з питань науки та технологій» (квартальна); 1-інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства» (річна), 2-пром (інновація) «Звіт про інноваційну активність підприємств» (квартальна, термінова) та інші.

У цих звітах наводиться інформація про витрати на технологічні інновації, джерела їх фінансування, результати інноваційної діяльності, обсяг реалізованої продукції, кількість впроваджених інноваційних видів продукції та ін. Дані форми звітності складаються промисловими підприємствами, тому нині

немає чіткого аналізу інноваційної діяльності підприємств. Крім того, складання цих форм за даними бухгалтерського обліку є проблематичним. Для оперативного управління потрібна інформація за менші часові періоди. Все це спонукає до систематизованого формування бази даних з різноманітних питань інноваційної діяльності.

В обліку інформація про доходи, витрати, собівартість продукції та фінансові результати від інноваційної діяльності не відображається в систематизованому вигляді. Не розроблені структура і зміст аналітичного обліку, відсутня окрема внутрішня звітність, яка б надавала в систематизованому вигляді інформацію для управління інноваціями. Все це не дозволяє аналізувати інноваційні процеси, їх пріоритетні напрями та розробляти ефективні заходи з розвитку інноваційної діяльності. При цьому необхідно, щоб споживач отримував необхідну інформацію з мінімальними витратами на її підготовку. У стандартах бухгалтерського обліку немає ґрунтовного пояснення аспектів обліку витрат та його організації саме у інноваційній діяльності. Тому формування відповідної теоретико-методологічної бази обліку інновацій є нагальною потребою.

Державне регулювання має сприяти зростанню інноваційної активності як великих, так і малих підприємств. В результаті цього можна отримати не тільки новий чи вдосконалений продукт, послугу, систему управління, методи виробництва тощо, але й збільшити зайнятість населення і рівень його добробуту. Це також конкурентні переваги, які дадуть змогу вітчизняному виробнику впевнено працювати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Створення національної інноваційної системи передбачає наявність відповідного правого і законодавчого середовища, яке сприятиме активізації інноваційної діяльності та взаємодії науки з виробництвом. Вивчення досвіду країн з розвинутою економікою свідчить, що вирішення цих питань є важливим і невідкладним, оскільки інноваційна активність виробників залежить від правового, законодавчого середовища, розвитку і підтримки інноваційної інфраструктури саме з боку держави [21, с. 28].

Управління інноваційною активністю є складним процесом, проте сучасний розвиток суспільства вже важко уявити без цього елемента господарювання.

Нині основними завданнями, вирішення яких допоможе прискорити розвиток інноваційних процесів в Україні, є:

- створення правового середовища, яке регулюватиме взаємовідносини і захищатиме інтереси, права учасників інноваційного процесу;
- створення інформаційного середовища та системи комунікацій між учасниками;
- розроблення механізму взаємодії різних елементів та учасників інноваційної діяльності;
- визначення ролі та основних завдань органів державного регулювання інноваційного розвитку;
- забезпечення прозорості під час відбору для реалізації інноваційних проектів, основних напрямів розвитку наукових досліджень;
- надання субсидій та пільгових кредитів для підприємств, які зацікавлені у впровадженні інновацій у виробництві, технологічному оснащенні процесів господарювання;
- розвиток венчурного підприємництва та фондів для фінансування інноваційних проектів;
- збереження інтелектуального та кадрового потенціалу;
- визначення темпів, якими мають розвиватись наука, виробництво та технології.

Отже, головним завданням державного регулювання для розвитку власних конкурентних переваг, щоб досягти рівня розвинених промислових країн, є насамперед створення єдиної науково-дослідної бази, яка сприяла б в майбутньому передаванню знань, інтеграції науки та бізнесу, а також має у підсумку сприяти зростанню наукового, технічного, соціального, економічного та виробничого потенціалу країни. Державна інноваційна політика має

ґрунтуватися на чітких економічних механізмах, а інноваційне виробництво має стати пріоритетним, порівняно з традиційним.

За даними Державного комітету статистики недосконалість законодавчої бази з усіх причин, що гальмують інноваційну діяльність складає майже 40 %. Ця причина поширює практику ігнорування законодавства або зупинення дії статей законів, що стосуються фінансування та стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності.

Прикладом такого ігнорування, навіть зі сторони держави, може бути фактичне фінансування науково-технічної діяльності з Державного бюджету України, яке протягом останніх п'яти років не перевищує 0,4 % ВВП при визначеній статтею 34 Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність" нормі — 1,7 %. Питома вага програмно-цільового фінансування наукових досліджень не перевищує 10 % загальних витрат на науку при законодавчо встановлених 30 %.

Проте для налагодження в нашій державі інноваційної діяльності не потрібно збільшувати кількість законодавчих і нормативно-правових документів при відсутності взаємозв'язку і збалансованості між ними, оскільки це може призвести до ще більшої їх непорядкованості, а потрібно створювати ефективні механізми реалізації вже наявної законодавчої і нормативно-правової бази. Як світовий, так і вітчизняний досвід свідчать, чим частіше змінюються правові норми, тим гірше вони виконуються.

У середньому оцінки показують, що працюючими можна вважати близько 10 відсотків об'єктів інфраструктури, що позначаються як інноваційні. Повною мірою такий результат пояснюється тим, що багато інфраструктурних об'єктів формувалося винятково під завдання одержання додаткових бюджетних коштів, а моніторингу їхньої діяльності держава не здійснювала.

Так, Статтею 17 Закону України "Про інноваційну діяльність" передбачається, що суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проектів може бути надана різного роду фінансова підтримка. А в Статті 13 (Державна реєстрація інноваційних проектів) зазначено: що державна

реєстрація інноваційного проекту не передбачає будь-яких зобов'язань щодо бюджетного кредитування його виконання чи іншої державної фінансової підтримки. На цій підставі можуть виникнути суперечки щодо надання фінансування.

Отже, для покращення рівня інноваційної активності в Україні необхідно дати інноваторам, підприємствам хорошу, стабільну, беззаперечну опору у вигляді законодавчої бази. Розбіжності в нормативних актах і законах змушують підприємства гальмувати свою діяльність [11, с. 9].

Варто також зазначити, що залишається не доопрацьованим законодавство щодо визначення пріоритетних напрямків, у яких здійснюється інноваційна діяльність. В розвинених країнах їх є декілька, натомість в Україні їх визначено в межах 41 напрямку, що в свою чергу ускладнює розвиток зазначених пріоритетів.

Основною причиною такого становища є не аморфність і суперечливість законодавчої бази в галузі інноваційної діяльності (зокрема відсутність чітко визначених критеріїв відокремлення інноваційних проектів від "не інноваційних"). Це дозволяє будь-який правильно оформлений бізнес-проект визнати інноваційним із усіма відповідними наслідками у вигляді пільг, базуючись на особистій думці осіб, котрі ухвалюють рішення.

Як уже зазначалось раніше, ПП «Фабрика меблів «Нова» активно проводить інвестиційно-інноваційну діяльність, проте впровадження інновацій до сьогоденного дня відбувалось лише за рахунок власних капіталовкладень без підтримки держави.

Дане підприємство можна вважати прикладом сучасних інноваційних підприємств, які не стоять на місці, а йдуть у ногу з часом, використовуючи для цього усі необхідні заходи.

Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві ПП «Фабрика меблів «Нова» прямо залежить від урегулювання цієї бази на державному рівні, адже якщо у нас буде чітко сформоване нормативне підґрунтя для інвестиційно-інноваційної



діяльності локальних підприємств, це дасть змогу зацікавити підприємства проводити інноваційну діяльність. А фінансова підтримка інноваційних підприємств з боку держави забезпечить зростання їх кількості і більшу результативність діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Проведені дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Реалізація інноваційної діяльності є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції ПП «Фабрика меблів «Нова», вона забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості підприємства до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності.
2. Аналіз організації комерційної діяльності підприємства ПП «Фабрика меблів «Нова» дозволив виявити істотний недолік - недостатня увага приділяється інноваційному розвитку маркетингу підприємства, що тягне за собою серйозне гальмування темпів розвитку як самого підприємства в цілому, так і його інноваційної діяльності зокрема.
3. Ефективним є створення підрозділу інноваційного розвитку на новій основі, з набором спеціального новаторського колективу, який не обов'язково має бути чисельним, із залучення діючих працівників служби маркетингу, що дозволить підприємству більш раціонально використовувати свої кошти, працювати прибутково, забезпечувати високий рівень рентабельності і мати високий коефіцієнт інноваційної активності.
4. ПП «Фабрика меблів «Нова» тривалий час зберігала лідируючі позиції на ринку меблевої продукції, проте із плином часу та зміною споживчих смаків виникає потреба у зміні технологічних процесів та введення в асортимент новинок, які будуть користуватись попитом у споживачів. На підприємстві рекомендовано впровадити інновації технологічних

процесів, що дасть змогу знизити собівартість та розширити асортимент, впровадивши нову технологію лазерної порізки плит та нанесення логотипів на меблеву продукцію.

5. Впровадження нового обладнання дасть змогу збільшити обсяг виробництва на 230,360 тис. грн.. і отримати економію в сумі 17596.55 грн. В результаті впровадження цих заходів ПП «Фабрика меблів « Нова» зможе зменшити собівартість товарної продукції, збільшити обсяги продаж та отримати додатковий прибуток, який є основним результатом діяльності підприємства.
6. Одним з найважливіших завдань держави в ринковій економіці є створення нормативно-правової основи її функціонування. У сучасних умовах повинна бути сформована законодавча база по всім основним напрямам економічної діяльності. Це стосується й інноваційного розвитку на промислових підприємствах.
7. Наступним кроком має бути забезпечення державної підтримки інноваційного підприємництва. У рамках цього напрямку необхідно створити привабливий інвестиційний клімат та механізми і стимули для підвищення зацікавленості у впровадженні нововведень, а саме: забезпечити стабільне правове регулювання і стимулювання інноваційного розвитку всіх сфер економіки, а також захисту інтересів учасників інноваційної діяльності.
8. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві ПП «Фабрика меблів «Нова» прямо залежить від урегулювання цієї бази на державному рівні, адже якщо у буде чітко сформоване нормативне підґрунтя для інвестиційно-інноваційної діяльності локальних підприємств, це дасть змогу зацікавити підприємства проводити інноваційну діяльність.

## **ВИСНОВКИ**

Проведені дослідження теоретичних, методологічних і методичних засад управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Інновації та інвестиції тісно пов'язані між собою та не можуть функціонувати одна без одної. Фінансовий успіх кожного з інноваційних проектів – це перш за все співвідношення показника фінансової віддачі до початкової інвестиції, а практично кожен інноваційний проект можливо розглянути як інвестиційний, головною метою якого є отримання фінансового результату - прибутку.

2. Інвестиційна діяльність – це комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які інвестують свої кошти для одержання фінансового результату - прибутку. Інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг. Інвестиційно-інноваційна діяльність – це процес реалізації результатів інтелектуальної праці в різних видах майнових та інтелектуальних цінностей,

які мають грошову оцінку та вкладені в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, в результаті якої формується прибуток або інший соціально-економічний ефект. Аналіз проведеного порівняння інвестиційної та інноваційної діяльності дає змогу стверджувати, що велика роль у стимулюванні інвестиційно-інноваційної діяльності відводиться державі та політиці, яку вона проводить у цій сфері, адже, по-перше, формує правові засади ведення інвестиційно-інноваційної діяльності, а по-друге, впливає на зниження рівня ризиковості впровадження інновацій.

3. Основними принципами здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності є:

- Науковості;
- Динамічності;
- Компромісності;
- Адаптивності;
- Самоорганізації;
- Саморегуляції.

4. Однією із найважливіших функцій держави в ринковій економіці виступає функція створення нормативно-правової бази її функціонування. В Україні вже наявно сформована нормативно-правова база інвестиційно-інноваційної та наукової діяльності є незавершеною і позбавленою системного підходу, що підтверджує відсутність цілеспрямованої, послідовної державної політики у цих сферах і стримує створення інноваційної інфраструктури. Для вирішення даної проблеми рекомендовано сформувати спеціальний державний комітет, який би зайнявся аналізом наявних нормативно-правових актів, виявив основні суперечності та протиріччя та систематизував наявну законодавчу базу.

5. Задля покращення в майбутньому інвестиційного клімату України актуальним є питання перегляду та удосконалення нормативно-правової та організаційної бази, що в свою чергу забезпечить зростання сприятливого інвестиційного клімату на території нашої держави і формування основи для збереження та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

6. У різних країнах світу для підтримки новітніх досліджень чи розробок застосовують такі форми стимулювання як позики, субсидії, державні закупівлі, тарифні й нетарифні бар'єри, знижки з податку. Якщо охарактеризувати українську модель із підтримки інноваційної діяльності, то слід зазначити, що вона більше є схожою до англо-американської моделі, адже Уряд в більшій степені покладається на стимулювання інноваційної діяльності з боку ринку, ніж на пряму підтримку інноваційного процесу.

7. Україна володіє значним науковим потенціалом і для його підкріплення необхідно врахувати міжнародний досвід та створити органи фінансування та професійної консультації малого та середнього бізнесу, подібного до канадського СРН – IRAP (велика віддача при невеликому фінансуванні), що дасть можливість в разі збільшити науково-технологічний та інноваційний потенціал нашої країни.

8. Вітчизняний ринок меблевої продукції є інвестиційно привабливим та перспективним, проте у 2016 році відбулося зниження показників реалізованої продукції із 3364,4 млн. грн у 2015 році до 2454,6 млн. грн. Жорстока конкуренція на ринку змушує підприємства здійснювати технічне переоснащення, впроваджувати інновації, але фінансування інноваційної діяльності відбувається за рахунок власних коштів підприємств, без залучення коштів із державного бюджету, що стримує розвиток меблевої промисловості.

9. Усіх учасників меблевого ринку можна розподілити на 2 великі групи – виробники та посередники. Найбільшими виробниками меблів в Україні є: ТОВ «БРВ-Україна» (Волинська обл.), ТОВ «Гербор-Холдінг» (Волинська обл.), ПАТ «Новий Стиль» (м. Харків), ТОВ «Санпласт» (м. Дніпропетровськ), Броварська філія ТОВ «Меркс Груп» (Київська обл.), ТОВ «Меблі-сервіс» (Львівська обл.), ПП Фабрика «НОВА» (м. Тернопіль), ТОВ «Сокме» (Львівська обл.). Підприємства-посередники виконують посередницьку діяльність між виробниками та реалізаторами. Вони здійснюють оптові закупки у виробників, встановлюють свої ціни на продукцію та продають товар реалізаторам.

10. Однією із взірцевих вітчизняних компаній, які спеціалізуються на мебельному виробництві є Тернопільська «Фабрика меблів «Нова», яка демонструє успіх політики інвестування в організацію виробництва за світовими стандартами, модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій, в тому числі енергозберігаючих.

11. На сьогоднішній день «Фабрика меблів «Нова» - це один із найбільших виробників меблів в Україні. Щорічно займає одне з 10-ти провідних місць у загальнодержавному рейтингу серед 2,5 тис. підприємств України. У меблевій промисловості регіону підприємство займає 99,2 % обсягу виробництва меблевої продукції. Кількість працюючих досягає 1000 осіб, а власних площ, задіяних під виробництво, до 30 000 м. кв.

12. Досліджуючи стан інвестиційно-інноваційної діяльності на ПП «Фабрика меблів «Нова», можна зробити висновок, що підприємство проводить досить активну інноваційну політику за рахунок залучення власних коштів, інвестиційні ресурси направлені в основному у матеріальні активи. Важливим питанням щодо інвестиційних ресурсів, залишається проблема залучення коштів ззовні для підтримання вже сформованого інноваційного потенціалу на даному підприємстві.

13. Політика управління інноваціями підприємства спрямована переважно на впровадження нових технологій механізації і автоматизації праці, а також на економію матеріалів та покращення якості продукції. Разом з тим, значні інвестиції направлені у розвиток та навчання персоналу, розвиток маркетингу, розширення дилерської мережі (запроваджена система прямої доставки - дропшипінг), а також участь у соціальних проектах, що також приносять значний ефект.

14. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показав, що за часткою ринку серед конкурентів ПП «Фабрика меблів «Нова» знаходиться на 5 місці, що дає стимул до пошуку шляхів і методів збільшення даної частки. Аналіз сильних і слабких сторін показав, що продукт є сильною стороною підприємства, а ціна – слабкою, тому на

підприємстві необхідно запровадити нову політику ціноутворення, для того, щоб і далі просувати товар на ринок. PEST – аналіз показав, що негативний вплив на підприємство має економічний чинник, адже зростання курсу валют впливає на зміну ціни на підприємстві.

15. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності проявляється у першу чергу в фінансових показниках діяльності підприємства. Загалом за результатами розрахунків чистий дохід підприємства у 2015 році склав 49 тис.грн., тобто зменшився порівняно з попереднім роком на 1882 тис.грн. Разом із доходами підприємства знизилась і витрати, зокрема у 2014 році витрати склали 66226 тис.грн. Собівартість продукції знизилась на 13471 тис.грн. (з 65547 у 2014 році до 52076 у 2015 році), що є позитивним моментом. Збільшення власного капіталу із 84,3% до 86,6% показує, що підприємство нормально забезпечене фінансовими ресурсами та стабільно функціонує, а інвестиційно-інноваційна діяльність характеризується позитивною динамікою.

16. Аналіз організації комерційної діяльності підприємства ПП «Фабрика меблів «Нова» дозволив виявити істотний недолік - недостатня увага приділяється інноваційному розвитку маркетингу підприємства, що тягне за собою серйозне гальмування темпів розвитку як самого підприємства в цілому, так і його інноваційної діяльності зокрема. Ефективним є створення підрозділу інноваційного розвитку на новій основі, з набором спеціального новаторського колективу, який не обов'язково має бути чисельним, із залучення діючих працівників служби маркетингу, що дозволить підприємству більш раціонально використовувати свої кошти, працювати прибутково, забезпечувати високий рівень рентабельності і мати високий коефіцієнт інноваційної активності.

17. На ПП «Фабрика меблів «Нова» рекомендовано впровадити інновації технологічних процесів, що дасть змогу знизити його собівартість та розширити асортимент, впровадивши нову технологію лазерної порізки плит та нанесення логотипів на меблеву продукцію. Внаслідок впровадження нового

обладнання збільшиться обсяг виробництва на 230,360 тис. грн.. і ми отримаємо економію в сумі 17596.55 грн.

18. В результаті впровадження цих заходів ПП «Фабрика меблів « Нова» зможе зменшити собівартість товарної продукції, збільшити обсяги продаж та отримати додатковий прибуток, який є основним результатом діяльності підприємства.

19. Для успішного керівництва інноваційної діяльності підприємства важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом заохочення творчості утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку.

20. Урегулювання законодавчо-нормативної бази управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві ПП «Фабрика меблів «Нова» прямо залежить від урегулювання цієї бази на державному рівні, адже якщо у буде чітко сформоване нормативне підґрунтя для інвестиційно-інноваційної діяльності локальних підприємств, це дасть змогу зацікавити підприємства проводити інноваційну діяльність.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В. Я. Великотоварні підприємства як основа впровадження інновацій / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // Економіка АПК. – 2007. – № 6. – С. 14–19.
2. Андрианов Д. С. Сущность и структура инновационного потенциала организации / Д. С. Андрианов // [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue4/Econom2.html>.
3. Андрійчук В. Г. Інноваційна модернізація вітчизняної економіки: стратегічні орієнтири та механізм їх реалізації / В. Г. Андрійчук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2010. – № 1. – С. 4–8.
4. Боднарчук В. Д. Державне регулювання інноваційного розвитку регіону : автореф. дис. канд. наук державного управління : спец. 25.00.02 – Академія муніципального управління / В. Д. Боднарчук. – Київ, 2011. – 22 с.

5. Борщ Л. М. Інновації та інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л. М. Борщ // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2. – С. 44–51.
6. Бурков В. Н. Механизмы функционирования организационных систем / В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев. – М. : Наука, 1981. – 384 с.
7. Бухонова С. М. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия / С. М. Бухонова, Ю. А. Дорошенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 9. – С. 8–19.
8. Ванькович Л.Я., Ковальчук С.І. Іноземні інвестиції: визначення, сутність, класифікація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management./2008\\_635/22.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management./2008_635/22.pdf)
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] : 250000 / укл. та голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Перун, 2005. – 1728 с.
10. Вермінська О. М. Проблеми та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України / О. М. Вермінська, П. А. Гориславець // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 691. – С. 258–262.
11. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку виробництва / І. І. Вініченко // Економіка і держава. – 2009. – № 4. – С. 9 - 15.
12. Володін В. Г. Питання правового регулювання залучення інвестицій в інноваційний розвиток в Україні. / В. Г. Володін // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2008. - №1. – С. 54-55.
13. Гаман М. В. Державне регулювання інноваційного розвитку України [Текст] : збірник наукових трудов / М. В. Гаман ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2005. – 386 с.
14. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : монографія / М. В. Гаман. – К. : Вікторія, 2004. – С. 104-131

15. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования / Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк.; [пер. с англ. О.В. Буклемишев и др.] — М. : Дело, 1999. — 991 с.
16. Глобальная экономика. Энциклопедия / под ред. И. М. Куликова. — М. : Финансы и статистика, 2011. — 920 с. 203
17. Гончаренко М. Ф. Механизм регулирования инвестиционно-инновационного развития региона : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05. / М. Ф. Гончаренко. — Черниговский государственный технологический университет МОНМС Украины. — Чернигов, 2011.—17 с.
18. Гришова І. Ю. Державна підтримка як невід’ємний механізм економічного зростання. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур : [колективна монографія] / Під ред. Непочатенко О. О. — Умань: СПД Сочінський, 2013. — С. 36–44.
19. Гришова І. Ю. Проблеми формування інноваційної системи України [Текст] / І. Ю. Гришова, Т. М. Гнат’єва// Інноваційна економіка. — 2012. — № 12. — С. 14–17.
20. Грушевский С. В. Некоторые подходы к управлению инновационной деятельностью на основе инвестиционных проектов / С. В. Грушевский, Н. И. Климович // Академічний огляд, 2014. — № 2 (41). — С. 100–109.
21. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України / М. Данько 204 //Економіст. — 1999. — № 10. — С. 26–32.
22. Даций О. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні / О. І. Даций // Проблеми інвестиційно- інноваційного розвитку. — 2011. — № 1. — С. 65–76.
23. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. — № 385. — Електрон. ресурс / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n>.
24. Державне агентство України з інвестицій та розвитку. Розділ: Інноваційна діяльність. Законодавство з питань інновацій. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=112>

25. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / [Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.]; за ред. Волкова О. І. та Денисенка М. П. – [3-є вид.]. – К. : Центр навч. літер., 2007. – 662 с.
26. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с. – С.13
27. Жадан І. О. Організаційно-правовий аспект державного управління інноваціями в Україні / І. О. Жадан // Статистика України. – 2006. - №4. – С. 69-77.
28. Загорна Т.О. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 400 с.
29. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013 // Відомості Верховної Ради України. – 2002. - N 36, С.266.
30. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013 // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - N 47, С.646.
31. Захаркіна О.Д. Проблеми розвитку інновацій в Україні / Реалії та перспективи інноваційного розвитку України (економічні, фінансові та правові аспекти). Збірник матеріалів X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців 26 березня 2010 року. Частина II - С. 32 - 34
32. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с.
33. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 504 с. 58. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект [Текст] : [монографія] / П. Т. Саблук [та ін.] ; ННЦ «Ін-т аграр. економіки». – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 704 с.
34. Інвестування / [ Гриньова ВМ., Коюда В.О., Лепейко ПІ., Коюда О.П.]. / За ред. В.М. Гриньової. — Х.: ХДЕУ, 2008. — 464 с.

35. Інноваційні ресурси господарського розвитку : [монографія] / За ред. В. П. Мельника. – К. : Об'єднаний інститут економіки НАНУ, 2005. – 363 с.
36. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. – К.: Фенікс, 2011. – 76 с.
37. Інновації: проблеми науки і практики : [монографія] / [А. О. Кизим, Ю. Б. Іванов та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 336 с.
38. Кіпіоро І. М. Необхідність впровадження фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах [Тези] / І. М. Кіпіоро // Науковий вісник інноваційних технологій за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні наукові технології: передовий світовий досвід» від 5 листопада 2012 р. / гол. ред. В. С. Рижиков. – Кіровоград: Науково- дослідний центр інноваційних технологій, 2012. – Т. II. – 376 с.
39. Кіпіоро І. М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні та шляхи їх вирішення [Тези] / І. М. Кіпіоро // Інвестиційні та інноваційні пріоритети діяльності економічних суб'єктів: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 6–7 грудня 2013 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – У 3-х частинах. – О. : ЦЕДР, 2013. – Ч. 2. – 128 с.
40. Кіпіоро І. М. Роль інновацій як стратегічного елементу інвестиційної діяльності промислових підприємств [Текст] / І. М. Кіпіоро // 208 Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2013. – Вип. 23. – 430 с.
41. Кіпіоро І. М. Удосконалення державної підтримки розвитку інвестиційно- інноваційної діяльності [Текст] / І. М. Кіпіоро // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 7. – Ч. 3. – Херсон: ХДУ – 2014. – 209 с.
42. Коваленко Ю.М. Інвестиційний аналіз: підруч. / Ю.М. Коваленко, А.А. Пересада, С.В. Онікієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 485с. - С. 42

43. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес / В. Ф. Колесніченко // Економіка розвитку. – 2005. – № 4 (36). – С. 100–107.
44. Корінько Н. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання / Н.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 149–154.
45. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту / І. В.Космидайло // АПЕ. – 2012. – № 6 (60). – С. 113-115.
46. Крисальний О. В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності / О. В. Крисальний // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 10–12.
47. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. – Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – 608 с. – С.24
48. Лисин Б. К. Инновационный потенциал как фактор развития / 211 Б. К. Лисин, В. Н. Фридлянов // Инновации. – 2002. – № 7. – С. 17–34.
49. Лобас І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України [електронний ресурс] / І.В. Лобас // Державне управління : теорія та практика. – К. : ДВНЗ Національна академія управління при президенті України, 2011. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf>
50. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : [підручник] [електронний ресурс] / Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – Режим доступу [http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna\\_diyalnist\\_-\\_mayorova\\_tv](http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist_-_mayorova_tv).
51. Макаренко Є.В. Особливості інноваційного розвитку європейських країн / Є.В. Макаренко // Проблеми науки. – 2008. – №7. – С. 39-42.
52. Малицький Б. А. Стан, проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України / Б. А. Малицький, А. С. Попович // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С. 65–75.

53. Механізми переходу економіки України на інноваційну модель розвитку [Текст]: [монографія] / О. І. Амоша, С. М. Кацура, Т. В. Щетілова та ін. ; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : [б. и.], 2002. – 107 с.
54. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]: за даними Державної служби статистики України – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html)
55. Непочатенко О. О. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. / О. О. Непочатенко, Н. П. Резнік, Л. В. Транченко, О. М. Транченко, Р. І. Лопатюк. – К. : КиМУ, 2014. – 448 с.
56. Нестерчук Ю. О. Організація інноваційної діяльності / Ю. О. Нестерчук // Аграрний форум – 2008 : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (15–18 жовтня 2008 р., Суми, Україна). – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – С. 172–173.
57. Нестерчук Ю. О. Роль держави у вирішенні проблем інноваційного розвитку / Ю. О. Нестерчук // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Умань, 5–6 черв. 2009 р. – Умань: Видавець «Сочінський», 2009. – Ч. II. – С. 67–69.
58. Никулина О. В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий / О. В. Никулина // Качество. Инновации. Образование. – 2011. – № 10. – С. 24–29.
59. Овечкіна О. А. Інституціональні фактори впливу на інноваційний розвиток регіонів в умовах трансформаційних перетворень національної економіки / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2007. – Вып. 10. – С. 194–198.
60. Онишко С. В. Інноваційна модель економіки: правові та методологічні засади проведення експертизи інноваційних проектів : [монографія] / С. В. Онишко, С. О. Єгоров, Ю. М. Черненко та ін. // За ред. Ю. П. Доценка. – К. : МП «Леся», 2006. – 196 с.

61. Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С. В. Онишко// Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 67–74.
62. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика : учеб.пособие / Под. ред. П. Н. Зовлина и др. – М. : Экономика, 2007. – 475 с.
63. Покропивний С. Ф. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності / С. Ф. Покропивний, А. П. Новак. – К. : КНЕУ, 1997. – 184 с.
64. Поліщук Н. В. Види ефектів інноваційної діяльності підприємств / Н. В. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2011/Economics/78180.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/78180.doc.htm).
65. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії [електронний ресурс] / О.О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу : Науковий журнал. – Донецьк : 2010. – №3(21). – С.169-171. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evd/2010\\_3/35.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evd/2010_3/35.pdf).
66. Попович О. С. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / Під ред. Б. А. Малицького. – К. : Фенікс, 2005. – 248 с.
67. Порівняльна характеристика інноваційно-інвестиційних підходів до реалізації економічної політики в зарубіжних країнах / І. В. Лобас // Економіка та держава. - 2009. - № 8. - С. 65-67. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2009\\_8\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_8_22)
68. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці [Текст] : [монографія] / ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2005. – 582 с.
69. Проект «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [Електронний ресурс] // Комітет з питань науки і освіти Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>.



70. Рассудовский В. А. Правовое регулирование инновационной деятельности / В. А. Рассудовский // Правовое регулирование предпринимательской деятельности / Сб. статей под ред. В. В. Лаптева, Институт гос. и права РАН, 1995. – С. 37–42.
71. Саблук П. Т. Кардинальні напрями вирішення економічних проблем / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2005. – № 5. – С. 3–8.
72. Самогуга О.О. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційного процесу [Електронний ресурс] / О.О. Самогуга. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Economics/17818.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17818.doc.htm)
73. Санто Б. Сила інноваційною саморозвиття / Б. Санто// Інновації. 2004. – № 2. – С.84-92.
74. Система економічних законів і категорій: навч. посіб. / [Беляев О. О., Дибба М. І., Ктриленко В. І., Комяков О. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 173 с.
75. Сподіна В.О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. Частина 1 - Львів: ЛЕФ, - 2013 – С. 90-93
76. Степаненко Д. М. Классификация инноваций и ее стандартизация / Д. М. Степаненко // Інновації, 2004. – №7. – С. 77–79.
77. Стецюк П. А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами [Текст]: [монографія] / П. А. Стецюк – К. : Ін-т аграр. економіки, 2009. – 370 с.
78. Стратегія інноваційного розвитку України на 2009-2018 роки та на період до 2039 року. Державне агентство України з інвестицій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/>.
79. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pir.dp.ua/uploads/StrategizInnovRazvitiya](http://www.pir.dp.ua/uploads/StrategizInnovRazvitiya).
80. Тимочко Н. О. Економічна історія України: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 204 с.

81. Транченко Л. В. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України / Л. В. Транченко // Інновації як пріоритетна сфера інвестування в Україні : [колективна монографія] / за ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – Київ : НДЕІ, 2010. – С. 387–390.
82. Транченко О. М. Бізнес-планування: навчальний посібник. / Н. О. Лисенко, Л. В. Транченко, Л. Л. Дякон, О. М. Транченко та інші. – Бровари: Видавець «АНФ ГРУП», 2014. – 568 с.
83. Транченко Л. В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво / Л. В. Транченко, О. М. Транченко // Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 25. – С. 185–192.
84. Трегобчук В. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток: проблеми, напрями і механізми / В. М. Трегобчук // Економіка України. – 2006. – №2. – С. 4–12.
85. Трошин А. С. Методические основы оценки инвестиционного потенциала / А. С. Трошин // Социально-гуманитарные знания, 2012. – № 8. – С. 318–324.
86. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (16). – С. 89–95.
87. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В. А. Евтушевського – К. : Нічлага, 2006. – 359 с.
88. Фатенок–Ткачук А. О. Деякі аспекти обліку інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А.О. Фатенок – Ткачук, В.М. Пронь. – Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/12.html](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/12.html)
89. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент :учебник. – 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.

90. Федоренко І.Л. Інструменти державної інноваційної політики: світовий досвід / І.Л. Федоренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №3(82). – С. 79-81.
91. Федулова Л.В. Развитие национальной инновационной системы Украины / Л.В. Федулова // Экономика Украины. - 2005. - №4 – С. 35-47.
92. Череп А.В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності [текст] / А.В. Череп, С.В. Маркова // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Тернопіль : ДВНЗ Тернопільський інститут агропромислового виробництва. – 2010. – № 17. – С. 154-158.
93. Шарп У.Ф. Инвестиции / У.Ф. Шарп, Г. Дж. Бэйли; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1997, 1000 с.– С.17Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
94. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб./ М.М. Шкільняк, ТНЕУ.- Тернопіль: Крок, 2014 – 293 с.
95. Шмігельська З.К. Зарубіжний досвід управління інноваційною діяльністю малих і середніх підприємств та можливості його адаптації в ринковій економіці України / З.К. Шмігельська // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №2 (3). – С. 119-128.
96. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с. – С.41-170
97. Ярин Г. Методология и механизмы разработки инновационно-инвестиционной стратегии промышленных предприятий в системе формирования конкурентных преимуществ :дис. д-ра экон. наук / Г. Ярин., 2007. 316 с.
98. Ukraine EU bilateral trade and trade with the world [Електроний ресурс] – Режим доступу : [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113\\_459.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113_459.pdf)

99. Chesbrough, H. Open Innovation / H. Chesbrough— Harvard Business Press, Cambridge, Massachussets, 2003 / Рус. пер.: Чесбо Г. Открытые инновации/ Пер. сангл. В.Н. Егорова. М.: Поколение, 2007. – 336 с.
100. Innovation Policies (2007). Innovation Policies for the 21st Century: Report of a Symposium. Washington: the National Academies Press, 2007. – 222 p.
101. Ukraine EU bilateral trade and trade with the world [Электронийресурс] – Режим доступу : [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113459](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113459)
102. [Электроний ресурс] Режим доступу: <http://www.jstor.org/action/doBasicResults?Query=investment+and+innovation&wc=on&fc=off&acc=off&racc=off>
103. [Электроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.u-e-p.eu/analytics/2013/july/kudi-ruhatsya-ukranska-nauka.html>
104. [Электроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/>.
105. [Электроний ресурс]. — Тернопіль, 2017. Режим доступу: <https://nova.ua/uk/>

