

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна  
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище)  
д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Формування інноваційної культури підприємства в умовах змін»**

*(за матеріалами ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»)*

*(повна назва підприємства)*

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

*(шифр та назва)*

**Виконавець роботи**

Дягілев Микита Ігорович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Бондар-Підгурська О. В.

*(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та адміністрування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Глебова А.О.

*(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи інноваційної культури підприємства в умовах змін.....	10
1.1. Суть і значення інноваційної культури як чинника інноваційної діяльності у розвитку підприємства... ..	10
1.2. Вплив інноваційної культури на розвиток діяльності підприємства: соціокультурні аспекти.....	18
1.3. Особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності підприємства.....	29
Розділ 2. Дослідження процесу формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» в умовах змін.....	41
2.1. Кількісна та якісна характеристика елементів системи управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка.....	41
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка.....	53
2.3. Оцінка впливу інноваційної культури на результати процесу управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».....	66
Розділ 3. Удосконалення процесу формування інноваційною культурою ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» в умовах змін.....	78
3.1. Розробка ефективної системи мотивації персоналу в контексті формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».....	78
3.2. Розробка інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».....	86
3.3. Розрахунок ефективності від запропонованих заходів у діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».....	95
Висновки.....	105
Список використаних джерел.....	111
Додатки.....	120

## ВСТУП

*Актуальність* теми даної роботи полягає у необхідності формування інноваційної культури на на будь-якому підприємстві, яке прагне отримати конкурентні переваги на засадах нововведень в умовах нестабільності та змін. Це обумовлено тим, що успішне функціонування вітчизняних підприємств на сучасному рівні розвитку економіки України безпосередньо залежить від активної інноваційної діяльності, на яку впливає рівень інноваційної культури, обумовлений соціокультурними чинниками. Серед найактуальніших проблем функціонування та розвитку підприємств усе більша увага приділяється необхідності підвищення якості управлінських рішень, особливо в галузі управління інноваційною діяльністю. У наукових дослідженнях стратегічного розвитку підприємств містяться численні пропозиції щодо прийняття ефективних рішень у цьому напрямку. В XXI столітті наука і техніка перетворилися на вирішальний фактор соціально-економічного розвитку будь-якої країни та інструмент розв'язання різноманітних проблем: економічних, екологічних, соціальних і культурних, а створення умов та відповідна підготовка людини до таких видів діяльності обумовлюють успіх.

В Україні, практично не створені належні умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності. Перешкоди фінансового, політичного, правового характеру постають на шляху масової реалізації інновацій. А саме процеси створення нових інноваційних структур, які здатні реалізовувати цілком комерційні проекти, мають стихійний характер.

Розвиток науково-технічного прогресу нерозривно пов'язаний із використанням результатів наукових досягнень у виробничій діяльності. Особливо значного розвитку цей процес набув у нинішньому сторіччі. Не менш важливим напрямком діяльності поряд із підтримкою наукових досліджень є процес використання результатів НДДКР на практиці. Саме швидкість застосування наукових досягнень у суспільному виробництві багато в чому визначає ефективність діяльності економічної системи, дає змогу отримати

конкурентні переваги порівняно з іншими країнами в певному напрямі виробництва. Використання результатів наукових досліджень у виробництві здійснюється в ході інноваційної діяльності, чому прямо сприяє інноваційна культура.

Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки спеціалістів, створюються нові наукомісткі галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи, досягається введення і поширення інновацій.

Виходячи з того, що інноваційна діяльність є вирішальним елементом розвитку сучасного виробництва, питання удосконалення управління нею набуває особливої актуальності, а формування належного рівня інноваційної культури стає вимогою часу.

Ефективна інноваційна культура дозволяє подолати перепони на шляху активізації творчої діяльності команди інноваційного проекту або колективу інноваційної організації і її окремих членів, а саме: побоювання оприлюднити результати власних досліджень чи розробок (страх здатися смішним чи не досить розумним), висловити свої думки та ідеї; страх критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність; страх помилки чи невдачі; страх змін (ускладнення, пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності в нових умовах); надмірна творча фантазія; переоцінка власних ідей і т. п. Поряд із цим є сенс наголосити на інноваційній культурі менеджера, яка визначається його певними стереотипами поведінки, соціально-психологічними характеристиками, професійною спрямованістю, соціальною і ціннісною орієнтацією, а також питанні формування інноваційної культури на різних рівнях організаційної структури та вплив її на взаємозв'язки між ними. Тут інноваційна культура підприємства виступає як сукупність таких субкультур, виникнення яких відбувається в рамках департаментів, проектних груп, спеціалізованих відділів.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових робіт, ще й досі не вироблено єдиної політики щодо обґрунтування теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації інноваційної культури підприємства, відсутні розробки оцінки її рівня та впливу соціокультурних факторів. Недостатня розробленість цих питань у вітчизняній економіці обумовили актуальність теми виконаного дослідження в магістерській роботі.

В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування як окремих ринкових суб'єктів господарювання, так і економічної системи загалом. За умов переходу економіки країни і суб'єктів господарювання до інноваційної моделі розвитку значно зростає роль системного та своєчасного підтримки рівня інноваційної культури підприємства та суспільства в цілому, що має позначитися на результатах інноваційної діяльності, що має позначитися на результатах кожного суб'єкту господарювання.

Сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств. Характерною є зростаюча кількість наукових праць, де досліджується інноваційна діяльність. У більшості з них акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних з поліпшенням всього виробничо-господарського потенціалу підприємства. Ось чому вітчизняні вчені намагаються обґрунтувати національні інноваційні пріоритети, знайти дійові механізми залучення й ефективного використання інновацій. Однак масштаби та рівень наукової розробки зазначених проблем залишаються недостатніми.

Дослідженню проблем управління інноваційною діяльністю та інноваційної культури приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: А.Гриньов, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Денисенко, Н. Михайлова, І. Гриценко, І. Ансоф, Е. Брукінг, Л. Водачек, О. Водачкова, П. Друкер, В. Кінг, Д. Клиланд, М. Портер, Р. Ричард, Б. Санто, Р. Уотерман, Й. Шумпеттер та інші.

В кінці XIX-го і в першій половині XX-го ст. при вивченні проблематики культури науковці активно використовували досягнення антропології, етнології, філософії, теорії систем, семіотики і теорії інформації. Ця тенденція продовжилась і в другій половині XX ст. Прикладом можуть бути культурна антропологія Е.Тейлора, Ф.Боаса, А.Кребера, Р.Редфілда, соціальна антропологія і структурний функціоналізм Б.Маліновського, Р.Мертонна, А.Радкліфа-Брауна, Т.Парсонса, Р.Барта, М.Фуко; неофрейдизм, постмодернізм та ін.

Реалізації інноваційної діяльності підприємств в значній мірі сприяє інноваційна політика держави, що насамперед базується на створенні сприятливого інвестиційного клімату, а також формуванні дієвих структур для її реалізації і налагодження ефективного механізму взаємодії між ними, тобто формування сприятливих умов для функціонування суб'єктів інноваційної діяльності та розвитку підприємництва у інноваційній сфері.

Об'єктом наукового дослідження є процес управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Метою магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

У даній роботі були розглянуті наступні завдання:

- розкрити суть і значення інноваційної культури як чинника інноваційної діяльності у розвитку підприємства;
- обґрунтувати вплив інноваційної культури на розвиток діяльності підприємства з позиції соціокультурних аспектів;
- виокремити особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- провести кількісну та якісну характеристику елементів системи управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

оцінити вплив інноваційної культури на результати процесу управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

розробити ефективну систему мотивації персоналу в контексті формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

сформувати інноваційну стратегію ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

обґрунтувати ефективності від запропонованих заходів у діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»;

Підсумки економічного розвитку дають підстави стверджувати, що економіка України входить до стадії стагнації. В той час як традиційні чинники економічного зростання, які спиралися переважно на мобілізацію ресурсів, нагромаджених за тривалий період економічного спаду, практично вичерпано, належних зрушень в структурі економічної системи, які перевели б національну економіку в режим зростання, котре ґрунтується на інвестиційно-інноваційному творенні нових ресурсів, поки що не відбулося. Враховуючи це, нагальною постає проблема модернізації української економіки з метою підвищення технологічного рівня експорту якісних характеристик вітчизняної продукції, яка постачається на внутрішній ринок. Саме на виконання цього стратегічного завдання має бути спрямована інноваційна політика України. Проте, слід чітко усвідомлювати, що процес управління інноваційною діяльністю відбувається не лише задля виконання вище зазначених завдань, а й з метою досягнення соціальної стабільності та добробуту громадян країни, тобто має бути органічно пов'язаний з соціальною політикою держави.

В умовах недостатньої інноваційної активності підприємств України потрібний організаційно-управлінський та правовий імпульс з метою запуску механізмів саморегуляції, тобто дієві заходи, які дозволять вчасно та оперативно вирішити суспільно значимі питання, зокрема інституалізація інноваційної культури – перетворення розвитку в організаційний,

впорядкований процес з визначеною структурою відносин, правилами поведінки, відповідальністю учасників. Саме інноваційна культура забезпечує сприйняття людьми нових ідей, їх готовність та здатність до підтримки та реалізації нововведень в усіх сферах життя. Крім того, вона відображає цілісну орієнтацію людини (мотиви, знання, вміння та навички, а також норми поведінки) та рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, ступінь задоволення людей участю в них та його результатами. На нашу думку, державі потрібна конкретна програма поступового формування інноваційної культури в різних сферах діяльності включаючи освітні та виховні. Проте, поряд з цим потрібна підтримка правових актів, санкцій, контролю, використання засобів кадрової політики та управління.

Ця проблема набуває актуальності на рівні кожного українського конкретного підприємства і повинна знаходити своє відображення в планах соціального розвитку трудового колективу, потреба у відродженні яких нині знову зростає. Отже, дослідження питання формування інноваційної культури в умовах змін управління інноваційною діяльністю промислових підприємств стає вимогою часу.

Інформаційною базою дослідження були відповідні Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані річних звітів, вибіркові спостереження, проведені на аналізованому підприємстві, фахові літературні джерела, монографії та періодична література.

При написанні дипломної використано наступні методи дослідження взаємозв'язку і розвитку процесів та явищ: аналізу й синтезу, індукції та дедукції, абстрактно-теоретичний, статистичний, діалектичний, аналітичний, які були використані при узагальненні теоретичних положень та опрацюванні практичних рекомендацій для товариства.

Практична доцільність одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути застосовані у діяльності товариства підчас формування інноваційної культури в контексті з позицій розробки ефективної системи мотивації персоналу.



Дипломна робота складається з трьох розділів.

У першому розділі розкрито суть і значення інноваційної культури як чинника інноваційної діяльності у розвитку підприємства, вплив інноваційної культури на розвиток діяльності підприємства з позиції соціокультурних аспектів, особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності підприємства.

У другому розділі проведено кількісну та якісну характеристику елементів системи управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», проаналізовано її фінансово-господарську діяльність, оцінено вплив інноваційної культури на результати процесу управління фабрики

У третьому розділі розроблено ефективну систему мотивації персоналу в контексті формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», інноваційну стратегію ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», обґрунтовано ефективності від запропонованих заходів у діяльності товариства.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, містить аналітичні 20 таблиці, 11 рисунків, а також додатки у вигляді статистичної звітності, що ведеться на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Для її написання було використано 102 літературних джерела та 120 сторінки основного тексту.

Результати дипломного дослідження обговорені ІХ міжнародній науково-практичній конференції НАУ (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Bondar-Podgurskaya O.V., Diaghilev M.I. Implementation of the functional approach in the innovation culture formation and realization for Ukraine's industrial enterprises. *«Сучасні проблеми економіки»*: матеріали ІХ міжнародній науково-практичній конференції (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.). Київ: НАУ, 2019. С.62-64).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

#### 1.1. Суть і значення інноваційної культури як чинника інноваційної діяльності у розвитку підприємства

Розвиток науково-технічного прогресу нерозривно пов'язаний із використанням результатів наукових досліджень у виробничій діяльності. Особливо значного розвитку цей процес набув у нинішньому сторіччі. Не менш важливим напрямком діяльності поряд із підтримкою наукових досліджень є процес використання результатів НДДКР на практиці. Саме швидкість застосування наукових досягнень у суспільному виробництві багато в чому визначає ефективність діяльності економічної системи, дає змогу отримати конкурентні переваги порівняно з іншими країнами в певному напрямі виробництва. Використання результатів наукових досліджень у виробництві здійснюється в ході інноваційної діяльності, яке обумовлюється інноваційною культурою підприємства. Тому більш докладно розглянемо поняття «інноваційна культура» та «інноваційна діяльність».

Тому розглянемо думки науковців щодо тлумачення категорії «інноваційна культура» (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

Тлумачення категорії «інноваційна культура» різними авторами

Автор	Тлумачення інноваційної культури
1	2
"Зелена книга про інновації»	У 1995 році уперше введено термін «інноваційна культура»

Продовження табл.1

1	2
Закон України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» (ст. 2)	інноваційна культура – складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [38]
Бондар-Підгурська О.В.	Інноваційна культура стає тим середовищем, де починається формування сталого розвитку, саме такого середовища, де починають задовольнятися інтереси більшості населення країни на основі реалізації передових досягнень науки і техніки. Наявність інноваційної культури в країні вважають індикатором мудрості суспільства [10]
Вікарчук О. І.	Інноваційна культура відображає не лише рівень розвитку інноваційних процесів на підприємстві, але й міру участі у цих процесах людей, їх задоволення від цієї участі, забезпечує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізувати інновації у всіх сферах життя [23]
Холодкова Л.А.	Інноваційна культура людини – це область його духовного життя, що відображає його ціннісну орієнтацію, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях, навичках, зразках і нормах поведінки і забезпечує сприйнятливість ним нових ідей, його готовність і здатність до підтримки та реалізації нововведень у всіх сферах життя [95]
Стояновський А.Р., Лежанська Т.В.	Інноваційна культура може розглядатися як комплексний соціальний феномен, який органічно поєднує питання науки, освіти, культури з соціальною і, перш за все, професійною практикою в різних сферах спільноти: управлінні, економіці, освіті, культурі [84]
Авторське тлумачення	Інноваційна культура це інтегроване поняття, що поєднує в собі систему сприйняття і поведінки особистості, підприємства, держави і суспільства в цілому до сприйняття і готовності впровадження нововведень, характеризує рівень їх освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання літературних джерел [10, 14, 38, 23, 84, 95].

Інноваційна культура пов'язана з поняттями «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційна активність».

В економічній літературі термін “інновація” інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом.

Залежно від предметного змісту впроваджуваних інновацій розрізняють такі їх види:

продукційні — орієнтовані на виробництво й використання нових (поліпшених) видів продукції, виробів;

технологічні — надають нові (модернізовані) екологічно безпечні засоби (технології) виробництва наявних видів продукції, виробів;

поліпшують екологічні характеристики виробництва;

управлінські — ґрунтуються на нових підходах і методах управлінської діяльності, перш за все системних, екологічних.

Вчені по-різному трактують це поняття залежно від предмета та об'єкта свого дослідження. Наприклад, Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту [6, с. 373].

Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, що знайшов використання у практичній діяльності.

Щодо змісту цього поняття у фахівців існують два підходи: широкий і вузький. Класичним широким підходом вважають викладене австрійським економістом І. Шумпетером ще у 1913 р. у праці “Теорія економічного розвитку” розуміння цього процесу як такого, що складається з п'яти основних варіантів:

1) введення нового товару (товару, з яким не знайомий споживач, або товару нового виду);

2) впровадження нового методу виробництва продукції (методу, який раніше не використовувався у цій галузі промисловості);

3) відкриття нового ринку, на якому цю галузь промисловості цієї країни не було представлено;

4) впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі.

Схожої точки зору дотримується й Ла Герре, який визначає інновацію як будь-яку зміну у внутрішній структурі господарського організму [6, 12].

Однак більшість економістів стоять на позиціях вузького підходу. Вони обмежують галузь інновації науково-технічними технологічними питаннями. При цьому, згідно з однією точкою зору, інновація — це процес застосування нових технологій, виробів, згідно з іншою, — результат у вигляді нових методів, продукції, технологічних процесів. Так, угорський економіст Б. Санто визначив інновацію як суспільно-технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів і технологій. Приблизно так трактується це поняття і в більшості сучасних словників та довідників, наприклад: “Інновація — це процес, у ході якого винахід чи відкриття доводиться до стадії практичного застосування і починає давати економічний ефект, новий поштовх науково-технічних знань, що забезпечують ринковий успіх” або: “Інновація — це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм”. П. Лемерль характеризує інновацію як “новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії”. На близькій позиції щодо визначення цього поняття стоять автори словника ринкової економіки. На їхню думку, інновації характеризуються насамперед ефективністю вкладених коштів, розвитком винахідництва та раціоналізаторства.

Тож невід'ємною властивістю інновації є науково-технічна новизна та практичне застосування у виробництві. Можливість комерційної реалізації задуму виступає як потенційна властивість, для досягнення якої потрібні певні зусилля.

Інноваційна культура обумовлює рівень інноваційної діяльності, сприяє зростанню обсягів виробництва товарів та послуг, прибутковості, конкурентоспроможності підприємства і сприяє забезпеченню ринку новими продуктами. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім.

Суть інноваційної діяльності полягає не лише у винахідництві. Вона передбачає вмілу організацію впровадження новацій, в т. ч. і створених іншими. Це потребує особливого, новаторського, антибюрократичного стилю мислення менеджерів організації, зорієнтованого на нововведення, координування і узгодження діяльності зі створення та провадження новацій усіма структурними ланками і службами.

Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні та юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Для того щоб інноваційна діяльність була успішною, в першу чергу потрібні інвестиції, які будуть спрямовувати підприємство на фінансування інноваційної діяльності та відповідний рівень інноваційної культури у суспільстві. А. А. Пересада виділяє такі типи інновацій: товарну, технологічну, ринкову, маркетингову та управлінську [2, с. 41].

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективу розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій відрізняються, що зумовлено передусім існуючими ресурсними

обмеженнями, особливо фінансовими. Тому управління інноваційною діяльністю має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого – з урахуванням інвестиційних можливостей підприємств.

Інноваційна діяльність і інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційний процес є ширшим поняттям і охоплює всі стадії створення новинки – від ідеї до конкурентного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, в т.ч. її дифузія у нові умови і місця застосування. А інноваційна діяльність – це дії людей, спрямовані на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику. Під час інноваційного процесу створюються не лише очікувані інноваційні продукти, а й супроводжувальні інновації, які є результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному етапі. І саме тут варто показати роль інноваційної культури як чинника інноваційного процесу та інноваційної діяльності, що подано на рис.1.1.

Розвиток інноваційної діяльності повинен стати ключовим моментом бізнес-стратегії кожного окремого підприємства. Перший крок - аналізосновних факторів успіху підприємства (сильні та слабкі сторони діяльності, інноваційні шляхи розвитку з урахуванням цих факторів), а також посилена увага до інтегрованого підходу до діяльності.

Отже, одним із найважливіших показників, що характеризують економічний розвиток підприємства, є наявність інноваційної культури та достатній рівень його інноваційного потенціалу, що пояснюється такими основними причинами.

По-перше, виробнича функція змінюється в результаті зміни розмірів капіталу, що його використовують у виробництві продукції за рахунок

збільшення розмірів основних засобів, що мають більшу наукоємність і пов'язану з нею велику капіталоемність.

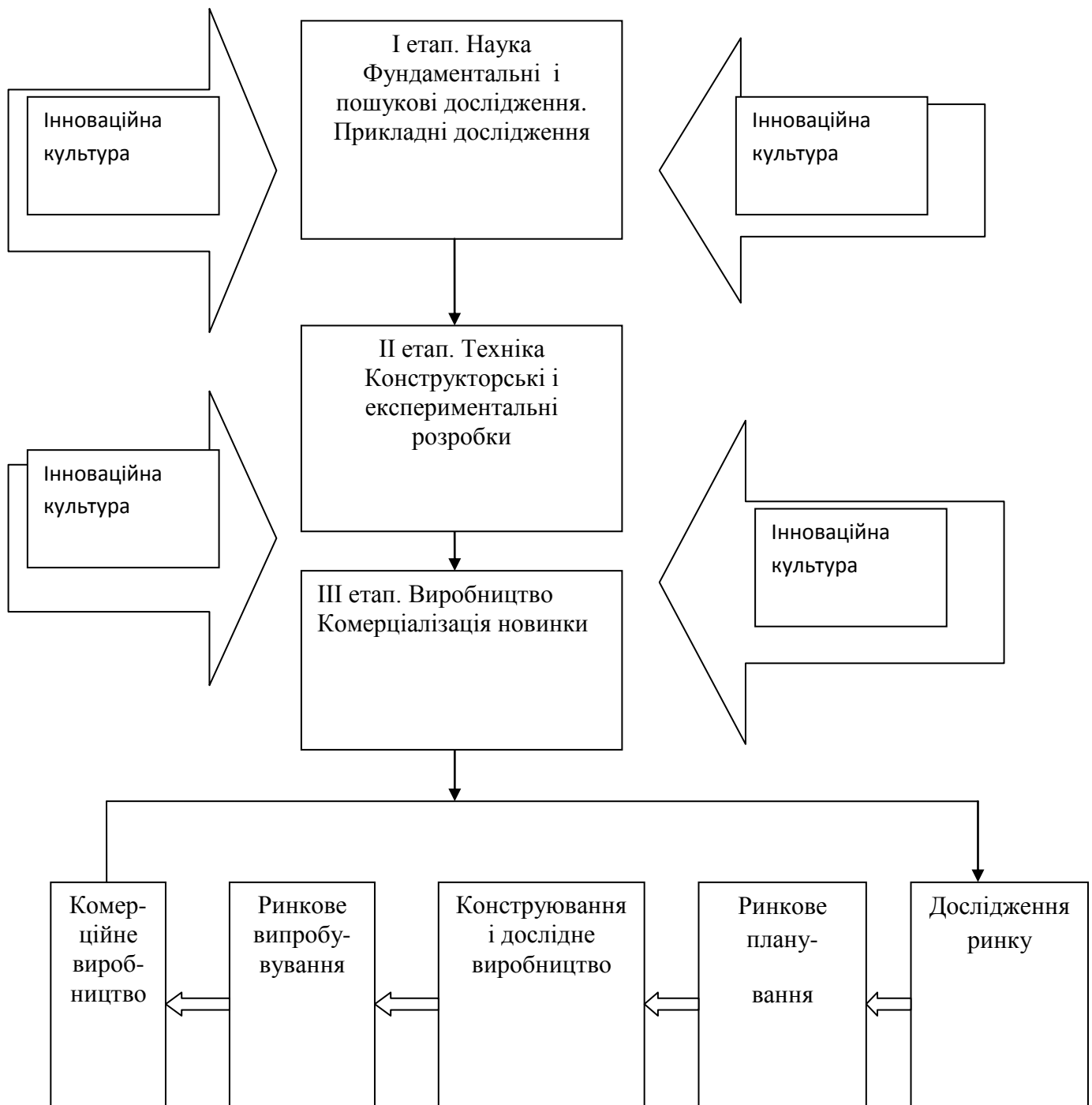


Рис. 1.1 – Інноваційна культура як чинник інноваційного процесу (узагальнено автором на основі опрацювання [12, 33, с. 43])



По-друге, виробнича функція змінюється в результаті впровадження нових технологій, матеріалів, видів продукції, що дають можливість збільшити розміри випуску продукції без істотного збільшення витрат основних ресурсів. Отже, зростання продуктивності праці у вигляді одержання великих обсягів виробництва за відносної економії живої праці збільшує масу споживчої вартості [3, 12].

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування культури інновацій полягає в реалізації ефективних ноовведень в якісному вимірі, удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі.

Для України як держави з перехідною економікою тільки інноваційна стратегія може визначати шлях соціально-економічних перетворень. Інноваційні механізми економічного розвитку повинні використовувати науково-технічний потенціал і базуватися на відповідній інфраструктурі. Роль інновацій у сучасній економіці надзвичайно швидко зростає, тому необхідно враховувати, що система це складна і послідовна річ. І лише при такому підході термін "система інноваційного розвитку" отримує плоть і кров, оскільки ті персони, які залучаються до процесу розробки правил, законів і процедур, по суті і є «населенням» цієї самої системи. І саме ці персони, власне кажучи, і будуть тим "штабом", який зможе організувати впровадження нової системи правил і нового законодавства.

Отже, інноваційна культура обумовлює рівень інноваційної діяльності та стає підґрунтям для успішної реалізації інноваційного процесу. Поняття «інноваційна культура» та «інноваційна діяльність» взаємопов'язані і перше визначає друге, яке спрямоване на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. При цьому ініціатором всіх цих

процесів виступає людина, яка одночасно генерує, створює відповідні умови, формує та підтримує необхідних для цього рівень інноваційної культури.

Далі розглянемо вплив інноваційної культури на інноваційну діяльність в контексті соціокультурних аспектів.

## 1.2. Вплив інноваційної культури на розвиток діяльності підприємства: соціокультурні аспекти

Сьогодні проблема взаємодія людини, як потенційного носія інноваційної культури і інноваційної діяльності актуалізувалась, перш за все, у зв'язку з тим, що по-перше на сучасному етапі соціального розвитку зростає інтерес до теоретичного аналізу місця та ролі людини в сучасному світі зумовлені впливом інновацій на розвиток соціуму. Суспільство по суті сформулювало для філософії соціальне замовлення, орієнтований на пошук теоретико-методологічних підстав відповіді на питання про роль інноваційної діяльності у сучасному суспільстві. По-друге, активно розвивається інновація, плідно досліджуючи поняття інноваційної діяльності, її роль у житті суспільства, не в повній мірі змогла задовольнити потреби суспільства, конкретних людей в поясненні процесу зростання залежності людства від інновацій, розкрити способи гуманізації соціуму.

Інноваційна діяльність спрямована на використання наукових винаходів, випуск нової, конкурентноздатної продукції та покращення вже існуючої. Результатами інноваційної діяльності є: задоволення потреб споживачів щодо нових чи удосконалених товарів; розвиток підприємств шляхом їх виробництва; створення нового економічного клімату країни; можливість залучення нових інвестицій тощо. Для успішного розвитку інноваційної діяльності підприємства слід здійснювати стимулювання. Стимулювання інноваційної діяльності, що є елементом мотивування, полягає у чітко усвідомленому заохоченні керівником працівників – інноваторів задля отримання найвищих результатів у

інноваційній діяльності. Для реалізації зазначених цілей слід застосовувати систему стимулів і мотивів інноваційної діяльності. Чинники стимулів і мотивів інноваційної діяльності є причинами існування системи стимулів і мотивів у процесі здійснення підприємством досліджень і розробок та впливають на результати її функціонування. Відповідно до визначень понять стимул і мотив, даними у економічній літературі, причини їх виникнення є різними. Стимул застосовується керівником для отримання бажаної діяльності працівника, а мотив виникає у свідомості людини внаслідок дії стимулу. Це дозволяє нам розглядати окремо чинники стимулів і мотивів інноваційної діяльності підприємства.

Розвиток суспільства та економічна стабільність залежить від ефективного розвитку науково-технічного прогресу в країні. Процеси інноваційної діяльності потребують дослідження та аналізу стану та перспектив впровадження інновацій на підприємствах, із метою оцінки ефективності регіонів України, їх впровадження суб'єктами господарювання та їх вплив на розвиток регіонів та економіки України в цілому.

На основі узагальнення літературних джерел [6, 12, 52, 56], можна стверджувати про вплив багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства під час визначення стимулів інноваційної діяльності. Беручи за основу класифікацію чинників впливу на організацію за [12], згідно якої вони поділені на зовнішні (прямої і непрямой дії) та внутрішні, розкриємо зміст їх впливу на стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Чинниками внутрішнього середовища впливу на підприємство згідно [6, с. 82, 12] є працівники, ресурси, технологія, цілі, структура, завдання. Працівники підприємства впливають на визначення стимулу завдяки їх рівню освіти, досвіду роботи, особистим якостям і відповідним їм потребам тощо. Наприклад, досвід роботи працівника потребує стимулювання доплатами та надбавками. Рівень освіти працівника вимагає відповідного розміру заробітної плати, що би задовольняв його потреби тощо.

Світова спільнота знаходиться під впливом великомасштабної революції, з урахуванням результатів розвитку нових інформаційних технологій і фундаментальних змін у пріоритетних галузях. Дослідження в цьому напрямі ведуться майже у всіх передових цивілізованих країнах світу та вивчається як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями. Проте, розуміння соціокультурних складових на інноваційних засадах залишається дослідженням не в повній мірі.

В умовах утвердження інноваційної моделі розвитку, пристосованої до вітчизняних умов успішне розв'язання соціокультурних проблем суттєво підвищує результативність менеджменту інноваційної діяльності.

У глобальній економіці знань, де здатність до створення і реалізації новацій є важливим чинником ефективного розвитку, гостро стоїть проблема формування культури інновацій. Завдяки інноваційній культурі можна забезпечити динамічне поширення винаходів і нових ідей в рамках усього суспільства. Світовий досвід в сфері управління вказує на те, що сьогодні подолати інноваційну стагнацію лише завдяки інвестиціям неможливо. Виникає потреба в актуалізації використання творчого потенціалу суспільства поряд з фінансовими методами стимулювання інноваційної діяльності. І тому в умовах сьогодення комерційний успіх підприємства залежить, насамперед, від здатності управлінців забезпечити баланс між творчістю та ефективністю і від застосування стратегій соціального спрямування. За цих умов виникає необхідність якісного дослідження *формування інноваційної культури*, її впливу на результати управління, можливостей розвитку і удосконалення її стану з метою адаптації до умов сучасних трансформаційних процесів. Крім того, актуальними є питання ефективних взаємовідносин між учасниками всього інноваційного процесу: генераторами інноваційних ідей, функціональними працівниками із комерціалізації наукових ідей і споживачами.

Згідно із Законом України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”, “інноваційна культура – це складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття та

творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах” [38]. Слід зауважити, що потенціал інноваційної культури є багатоаспектним поняттям, оскільки охоплює як умови ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства і працівника, так і забезпечення найбільшої зваженості в його розвитку.

Інноваційна культура управлінця є сукупністю методів пошуку і реалізації управлінських рішень у процесі здійснення інноваційної діяльності. Вона включає в себе як соціальні норми та цінності суспільства, так і норми та правила, що виникли безпосередньо внаслідок практики реалізації нововведень на конкретному підприємстві. Інноваційна культура менеджера також визначається його соціально-психологічними характеристиками, певними стереотипами поведінки, соціальною і ціннісною орієнтацією та професійною спрямованістю.

Розглядаючи зміст і особливості інноваційної культури, потрібно враховувати її тісний взаємозв'язок з інноваційною системою підприємства. Інноваційну систему можна охарактеризувати як відкриту систему – ту, яка отримує ресурси ззовні і продукує всередині організації, та як комплексну систему – таку, елементи якої пов'язані між собою і залежать один від одного. В інноваційну систему підприємства входять лише ті елементи, зв'язки між якими всередині цієї системи є принципово необхідними і важливими, стійкими і взаємозалежними. Елементами такої системи є новітні технології, інформаційні, трудові, фінансові, матеріальні та інші ресурси, правила і процедури, інноваційні процеси і проекти, що забезпечують цілісність всієї інноваційної системи підприємства. Роль інноваційної культури в інноваційній системі підприємства полягає в організації, раціоналізації, оптимізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи.

Соціально-психологічний підхід базується на сприйнятті інновацій та інноваційних ідей суспільством і окремою людиною, готовність і здатність підтримувати та реалізовувати новації у всіх сферах життя, а також

характеризує ступінь задоволення від причетності до творення нового і від результатів діяльності [101, с. 91]. Окремі науковці виокремлюють аксіологічний та структурно-функціональний підходи у розумінні поняття інноваційної культури особистості. Акцент ставиться на систему цінностей, відображених у свідомості та поведінці людини на конкретному етапі розвитку суспільства [1, с. 71].

Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний в сучасних умовах метод управління, її можна охарактеризувати як самодостатній і здатний до саморегуляції соціально-психологічний механізм, який впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу.

Проводячи паралель із функціями інноваційної культури особистості [18, с.71], виокремимо функції інноваційної культури, що допомагають виконувати роль оптимізуючої сили інноваційної системи підприємства: трансформаційна, оптимізаційна, інтерактивна, інтеграційна, адаптивна, інформаційна, діагностична, соціальна, комунікативна, креативна, світоглядна, організаційна, мотиваційна, контролююча, регулятивна.

Діапазон інноваційної культури досить широкий: від створення умов до ефективного використання інноваційного потенціалу (особистості, підприємства, організації) до його реформування.

Інноваційна культура забезпечує сприйнятливність людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати і реалізувати інновації в усіх сферах життя. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацію креативного потенціалу самої людини – її суб'єкта.

Основною особливістю цінностей є те, що вони олюднені, їхнє існування можливе тоді, коли вони визначаються і засвоюються кожним із учасників людського середовища організації. На думку Стівена Робінса, суть інноваційної культури організації розкривається в таких характеристиках як:

- мотивованість робітників до знань і розробки інновацій;
- націленість на результат;

робота в команді;

прагнення досягти високо професіоналізму;

можливість спілкування з колегами на семінарах, конференціях;

свобода висловлювання думок, ідей;

свобода творчості.

Крім того структуру інноваційної культури можна подати як на рис. 1.2.

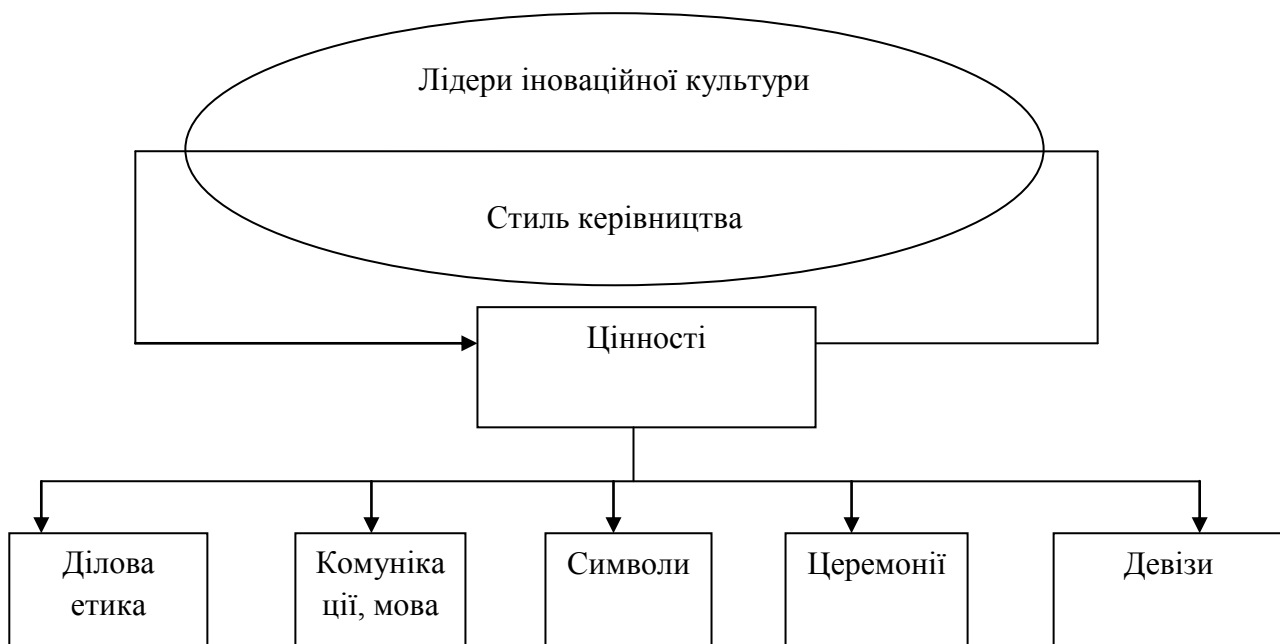


Рис. 1.2 – Структура інноваційної культури (узагальнено автором на основі опрацювання джерл 10, 12, 40, 61]

За умови наявності сильної інноваційної культури індивідуми та команди всередині організаційної структури здійснюють самоконтроль. Це призводить не тільки до високої ефективності їх роботи, але й регламентує функціонування підприємства, таким чином зменшуючи кількість конфліктів та професійних непорозумінь.

Культура інновацій проявляється у широкому спектрі – від створення умов повноцінного використання інноваційного потенціалу особистості і підприємства в інтересах розвитку суспільства до забезпечення максимальної

рівноваги в реструктуризації та удосконаленні потенціалу. Впровадження інноваційної культури дозволяє в сфері управління істотно зменшити вплив бюрократії, в економіці держави та управлінні підприємством підвищити ефект від впровадження новітніх технологій і винаходів, а в культурі організації оптимізувати зв'язок між традиціями та інноваціями у взаємовідносинах підрозділів і окремих працівників, стимулювати креативні настрої персоналу та підвищувати ділову активність підприємства загалом.

Концепції інноваційного розвитку економіки України було передбачено спеціальний розділ «Формування сучасної інноваційної культури суспільства», в якому говориться, що цей процес «потребує докорінної перебудови духовного поступу країни з метою його органічного включення в процес переходу вітчизняної на інноваційну модель розвитку». Мається на увазі приведення потенціалу і творчих здібностей особистості – її знань, умінь, рівня інтелекту і творчої активності, а також взаємовідносин у суспільстві – у цілковиту відповідність до предметних результатів діяльності людей: техніки, технологій, інформацій, норм права і т.п. [12]

Розвиток інноваційної культури було визнано серед стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності і було визнано як складову інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Вона відображає не лише рівень розвитку інноваційних процесів, але й міру участі в цих процесах людей, їх задоволення від цієї участі. Вона забезпечує сприйнятливність людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати і реалізовувати інновації у всіх сферах життя. Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний в сучасних умовах метод управління, її можна охарактеризувати як самодостатній і здатний до саморегуляції соціально-психологічний механізм, який впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу.



Інноваційна культура є функціональною підсистемою в інноваційній системі підприємства, яка має свій власний потенціал і здатна стимулювати використання інноваційного потенціалу як підприємства, так і окремого його працівника. Вона також гармонізує інтереси всіх учасників інноваційного процесу на всьому інноваційному циклі, оскільки не завжди технічні можливості співпадають із соціальними намірами підприємства, а економічна ефективність від нововведення не завжди доповнюється соціальною. Саме інноваційна культура має збалансувати інтереси, цілі й ефекти, виступаючи и регулятором і неформальним контролером реалізації інноваційного потенціалу завдяки своїй системі цінностей, неформальних приписів, правил поведінки, якими повинні керуватися учасники інноваційного процесу, та своїй економічній природі, що відображає систему відносин між цими учасниками.

Важливо розуміти співвідношення і взаємодію знань, вмінь, здібностей і досвіду з індивідом, а також яким чином вони можуть впливати на розвиток творчого мислення та креативного підходу до вирішення різноманітних завдань на підприємстві. Тому, не заперечним є факт існування зв'язку між інноваційною культурою та інтелектуальним потенціалом.

Інноваційна культура підприємства сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх партнерів та споживачів як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для здійснення подальших нововведень, а її вплив спонукає підприємства до вибору зрозумілих і чітких цілей, вона розвиває прагнення всього персоналу до інноваційності та здатність їх здійснювати, вдало поєднуючи готовність до ризику, сміливість технічних рішень. Завдяки інноваційній культурі наші підприємства зможуть упорядкувати хаос в інноваційному полі та підвищити свою інноваційну активність, перетворюючи знання, інноваційні ідеї в прибуток.

«Соціокультурне середовище» можна охарактеризувати як складне організоване багаторівневе утворення, де складові володіють відносно функціональною автономією один від одного і від цілого, а всі його складові

об'єктивно постійно змінюються. У характеристиці соціокультурного середовища слід враховувати фактор часу і простору, які відображають соціальне буття інноваційної культури. У 90-ті роки ХХ ст. Т. Артеменко виходить на новий аспект поняття „соціокультурне середовище” як соціально організованого феномену культури, в якому соціальний і культурний процеси тісно взаємопов'язані і взаємообумовлені, розвиваються в межах спільної ідеї і впливають на діяльність соціальних суб'єктів з метою створення і засвоєння ними духовних цінностей та суспільних орієнтирів” [44].

Зробивши аналіз і синтез літературних джерел із зазначеної проблематики замість соціокультурних складових щодо управління інноваційною діяльністю можна відобразити на рисунку 1.3.

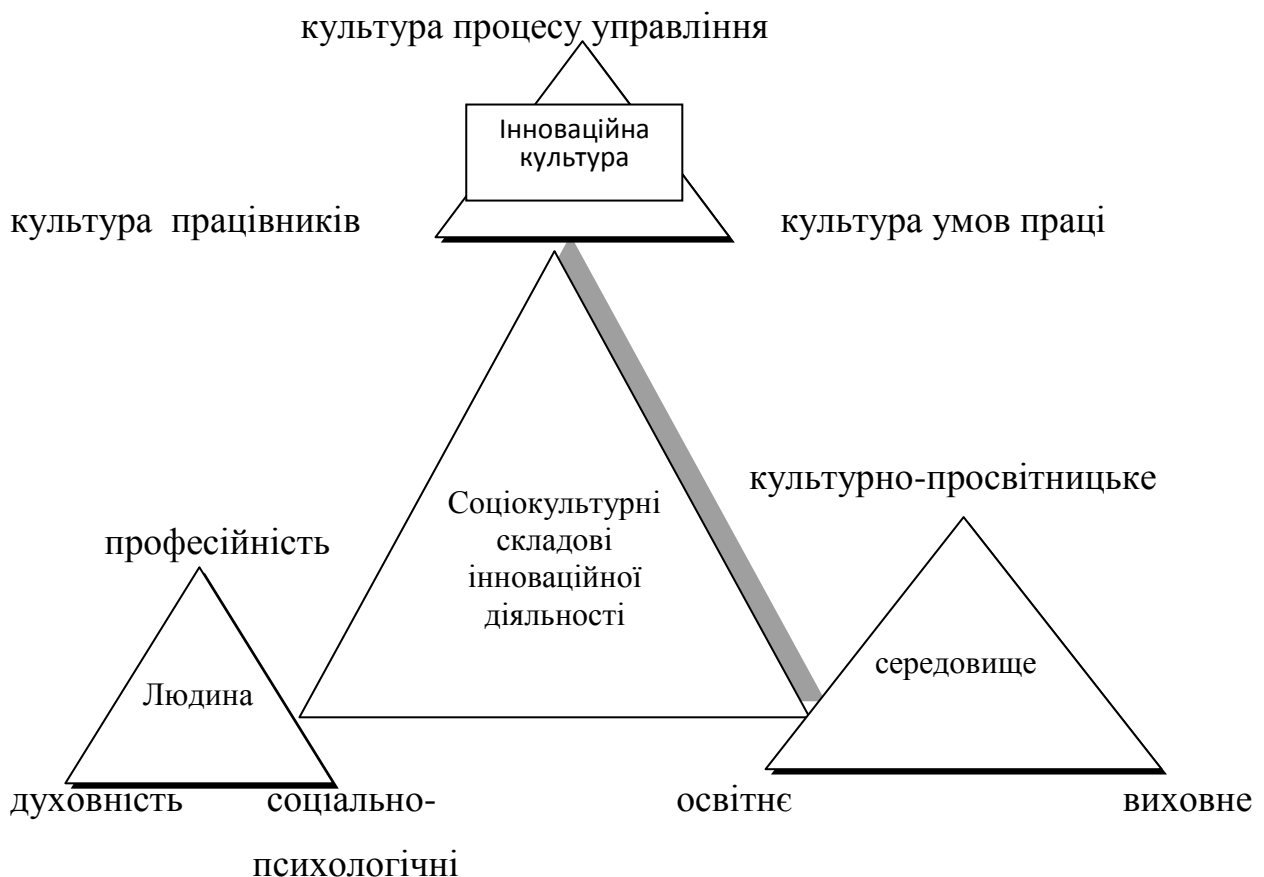


Рис. 1.3 – Зміст соціокультурних складових інноваційної діяльності підприємства (узагальнено автором на підставі опрацювання джерел 10,12)

Виходячи з аналізу суті дефініцій «соціокультурне середовище», можна з впевненістю говорити про наявність у її структурі трьох обов'язкових складових – *«людина – інноваційна культура – середовище»*. Тому вивчення змісту цієї структури, її «статусу» в громаді, суспільстві, можливостей реалізації інтересів кожної людини і всього суспільства разом є вкрай необхідним.

Безперечно, у структурі «людина – соціокультурне середовище» центральною є людина. Але у взаємовідносинах організму з середовищем «два члени уже не є рівноправними, оскільки суб'єкт є первинним і вихідним, а середовище виступає як фактор, що має певне значення для організму» [62, с. 41]. До того ж середовище людини включає комплекс природних (фізичних, хімічних, біологічних) і соціальних факторів, які можуть впливати безпосередньо або опосередковано на життя і діяльність людей. Проте ми повинні пам'ятати і про те, що одна людина щодо іншої також виступає як складова середовища, впливаючи на неї своїм ставленням і діями. Для людини соціальна спільнота існує у її спілкуванні, взаємодії, взаємозв'язку, комунікації та інших процесах. Це дозволяє нам висловити думку про те, що за своїм соціальним призначенням соціокультурне середовище має відповідати трьом основним вимогам: 1) формувати соціально й особистісні значущі потреби, інтереси, запити і забезпечувати умови для їх задоволення відповідно до соціальних і культурних норм; 2) створювати умови для самореалізації духовних сил особистості і соціальних спільнот; 3) забезпечити відтворення соціокультурного потенціалу. Необхідно зважати на те, що кожне соціокультурне середовище має свою специфіку: особливості способу життя; специфіку умов праці, побуту; циклічність у відтворенні соціально-демографічної і професійної структури населення, можливості культурних і освітніх установ. Тому можна сказати, що соціокультурне середовище – це все, що оточує людину і з чим вона взаємодіє: освітнє середовище, виховне, сімейно-побутове, трудове, середовище громади, культурно-просвітницьке середовище, управлінсько-координаційне та ін.

Отже, за своїм змістом соціокультурне середовище – це результати (продукти) матеріальної та духовної діяльності багатьох поколінь, загальнолюдські норми та цінності, здобутки культури та мистецтва. Усі складові соціокультурного середовища, безперечно, мають вплив на психічне вдосконалення людини, проте міра ефективності такого впливу неоднакова.

Емпіричні дослідження дозволяють виявити вплив середовища на особистість як у плані позитиву, так і негативу. Тому можна говорити, що середовище може: гальмувати розвиток особистості і її соціальну активність; бути нейтральним по відношенню до особистості; стимулювати особистісний розвиток і соціальну активність особистості (воно може мати достатній потенціал для створення оптимальних умов щодо стимулювання соціальної активності). Причому об'єктивні спостереження підтверджують наші припущення: взаємодія особистості та соціокультурного середовища відбувається найбільш повноцінно у діяльності, спілкуванні, у створенні специфічної комфортної атмосфери для реалізації спільних інтересів.

Соціокультурне середовище є найбільш загальним серед усіх середовищ. Воно багатофункціональне, багатофакторне, спільне поле охоплює не лише професійний чи побутовий, інформаційний чи освітній простір, але й пронизує всю життєдіяльність особистості, формує певний спосіб життя. Разом з тим соціокультурне середовище не є простим поєднанням двох середовищ – культурного і соціального, але вже сам термін „соціокультурне середовище” передбачає два аспекти, в контексті яких ми розглядаємо розвиток соціальної активності: соціальний і культурний, які мають вплив на всі сфери життєдіяльності.

Можна зробити висновки, що фактори впливу соціокультурного середовища на процес формування інноваційної активності є поєднанням *внутрішніх* процесів розвитку особистості та *зовнішніх чинників*, типових як для кожного середовища, так і для інноваційної діяльності підприємства.

Отже, суть інноваційної культури організації з позиції соціокультурних аспектів розкривається в таких характеристиках як: мотивованість робітників

до знань і розробки інновацій; націленість на результат; робота в команді; прагнення досягти високо професіоналізму; можливість спілкування з колегами на семінарах, конференціях; свобода висловлювання думок, ідей; свобода творчості. Безпосередньо роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності підприємства проявляється у тому, що вона: виконує функцію стимулятора творчої думки; оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства, відображає відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням глибокої ланки; надає всьому інноваційному процесові певної організованості, регламентуючи відповідні процедури; істотно зменшує опір до нововведень завдяки культурі змін та перехідних процесів; оптимізує весь інноваційний шлях підприємства на основі прийнятих цінностей та бажання працювати на випередження і гідно сприймати сучасні виклики часу. Далі розглянемо особливості управління інноваційної діяльності з позиції соціокультурних складових.

### 1.3. Особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності підприємства

Розвиток інноваційної культури на промислових підприємствах стає нині одним зі стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні, а її значення зростає при переході від індустріальної економіки до інноваційної та економіки знань. Інноваційна культура стає тим середовищем, де починається формування сталого розвитку, саме такого середовища, де починають задовольнятися інтереси більшості населення країни на основі реалізації передових досягнень науки і техніки. Наявність інноваційної культури в країні вважають індикатором мудрості суспільства [10]. У цих умовах необхідним є формування стійкої традиції сприймати нове, здатності і готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу.

При цьому застосування функціонального підходу до процесу формування та реалізації інноваційної культури промислових підприємств України дозволяє підвищити прозорість цих процесів, створює їх структурну визначеність, надає адресну спрямованість та посилює відповідальність виконавців за результати.

Планування процесу формування та реалізації інноваційної культури передбачає комплекс заходів, спрямованих на розробку планів, програм, проектів, стратегій щодо підвищення рівня інноваційної культури працівників підприємства як складової національного господарства країни.

Організаційні аспекти формування та реалізації інноваційної культури підприємства передбачає створення певних груп, команд, фондів заохочення та таке інше для матеріалізації процесів інноваційної культури на практиці.

Мотивація та стимулювання процесу формування та реалізації інноваційної культури передбачає систему стимулів та мотивів, спрямованих на зацікавлення працівників у її підвищенні за рахунок активізації їх діяльності в цьому напрямі.

Щодо здійснення функції контролю процесів формування та реалізації інноваційної культури підприємства варто зазначити певні індикатори, критерії та показники. Так, однією із індикаторів реалізації інноваційної культури на підприємстві є наявність систем стимулювання, відкритих комунікаційних та інформаційних мереж, командна організація праці, а показником її ефективності активізація інноваційних процесів на підприємстві. Ефективна інноваційна культура дозволяє подолати перепони на шляху активізації творчої діяльності команди інноваційного проекту або колективу інноваційної організації і її окремих членів, а саме: побоювання оприлюднити результати власних досліджень чи розробок (страх здатися смішним чи не досить розумним), висловити свої думки та ідеї; страх критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність; страх помилки чи невдачі; страх змін (ускладнення, пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності в нових умовах); надмірна творча фантазія; переоцінка власних ідей і т. п. Поряд із цим є сенс наголосити на інноваційній культурі менеджера, яка визначається його

певними стереотипами поведінки, соціально-психологічними характеристиками, професійною спрямованістю, соціальною і ціннісною орієнтацією, а також питанні формування інноваційної культури на різних рівнях організаційної структури та вплив її на взаємозв'язки між ними. Тут інноваційна культура підприємства виступає як сукупність таких субкультур, виникнення яких відбувається в рамках департаментів, проектних груп, спеціалізованих відділів (рис.1.4).

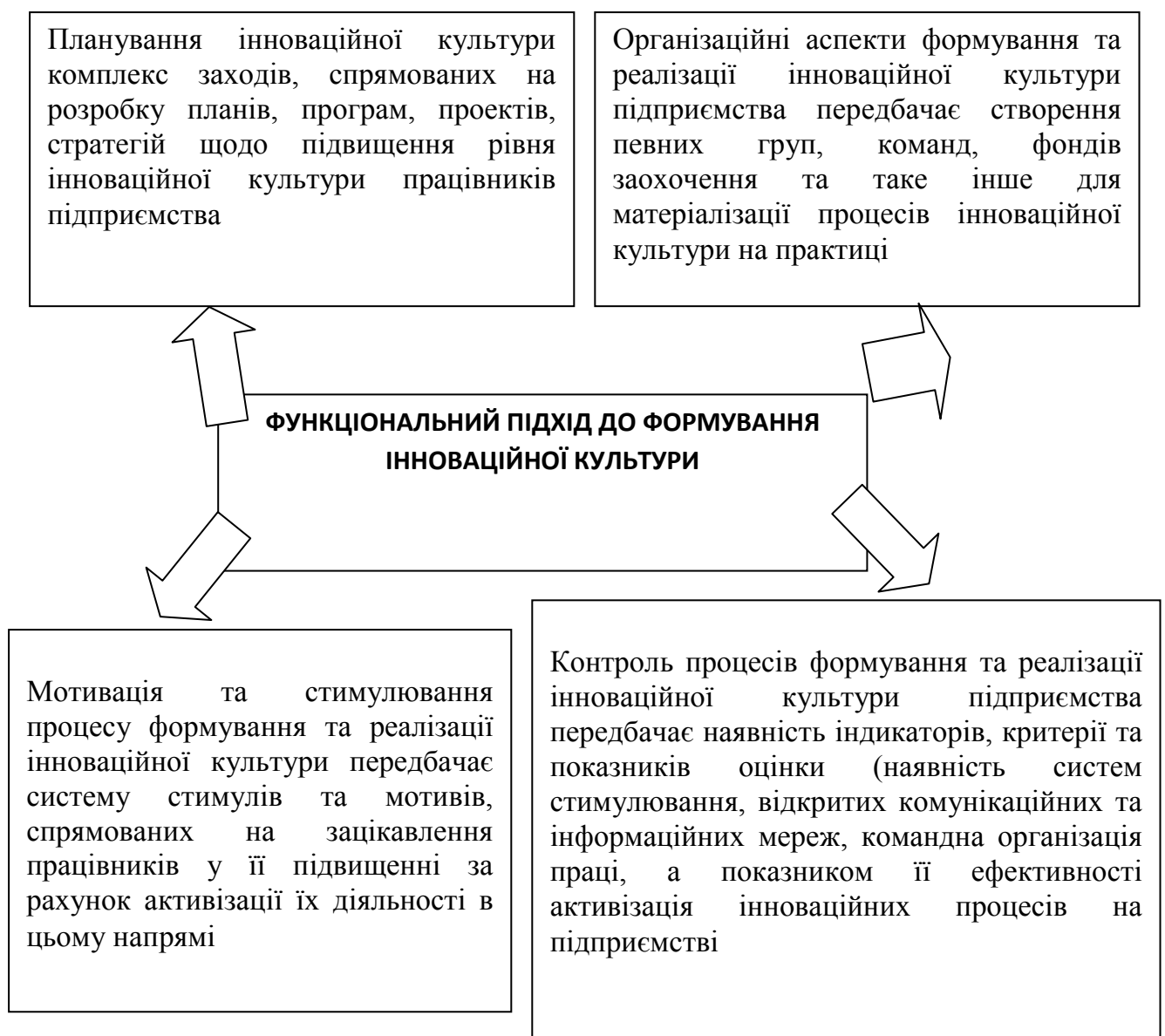


Рис 1.4 – Функціональний підхід до формування інноваційної культури (розробка автора)

Узагальнюючи характерні особливості категорії “інноваційна культура підприємства” (ІКлП) можна припустити, що процес її формування описує така залежність:

$$IKлП = f\left(\sum_{i=1}^n a_i; IKлЕС; \sum_{j=1}^m \varphi_j(ЕС) a_i; \sum_{l=1}^k \psi_l(ec') a_i\right),$$

де,  $a_i$  – основні внутрішні фактори формування інноваційної культури;

ІКлЕС – рівень інноваційної культури національної економічної системи;

ЕС та  $ec'$  – відповідно, екзогенне середовище та «вторинне екзогенне середовище», в якому функціонує підприємство [29].

При цьому варто виокремити управління інноваційною діяльністю, яка має особливості по порівнянню з традиційною, рутинною діяльністю. Перш за все, це обумовлено наявністю науково-дослідних і проектних робіт. Управління науковими колективами і колективами високопрофесійних розробників пред'являє специфічні вимоги до менеджера. Це пов'язано з самим характером наукових робіт, з соціально-психологічними особливостями наукових колективів. Звідси впливають відмітні особливості управління науковим колективом в організації робочого дня, системи мотивації, контролю, комунікацій у підборі персоналу і формуванні трудового колективу.

Іншою особливістю інноваційної діяльності в порівнянні з традиційною є її ризикованість. На будь-якому етапі створення нових споживчих продуктів і зразків техніки можлива поява неочікуваних, не відомих раніше проблем, які можуть привести до порушення термінів, перевитраті ресурсів, до недосягнення запланованих цілей або навіть до закриття інноваційного проекту. Таким чином, від менеджера з інновацій потрібне вміння стратегічно мислити, творчо вирішувати нестандартні проблеми знаходити можливості для мобілізації сил і ресурсів для того, щоб довести інноваційний процес до кінця та отримати позитивний результат. Крім того, інноваційна діяльність вимагає від менеджера



уміння створювати певну інфраструктуру, без якої неможливий інноваційний процес.

Інноваційна діяльність у сучасних умовах господарювання в тій чи іншій мірі властива будь-якому виробничому підприємству. Навіть якщо підприємство не є лідером на ринку інновацій, то рано чи пізно воно неодмінно зіткнеться з необхідністю проводити заміну морально застарілих технологій і продуктів. Тим більше, така заміна необхідна в умовах конкурентного ринкового середовища. Особливо актуальною постає проблема управління інноваційною діяльністю підприємств в період економічної кризи, вихід з якої передбачає запровадження більш високого рівня організації виробництва.

Будь-яка система управління повинна будуватися та здійснюватися на певних принципах. Так, для механізму управління інноваційним розвитком виробничого підприємства використовують наступні принципи: системність, комплексність, баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу, альтернативність варіантів розвитку, «розумна» орієнтація інновацій на задоволення запитів споживачів, «розумна крайність» ринкових позицій, орієнтація на інноваційний шлях розвитку, підтримка рівноваги між споживанням і відтворенням ресурсів, гнучке реагування, виправданість ризику [12].

Існують наступні обов'язкові принципи управління інноваційною діяльністю: системність; комплексність; баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу; адекватна орієнтація інновацій на задоволення потреб покупців; раціональне використання ресурсів; альтернативність варіантів інноваційного розвитку; гнучкість; виправданість ризику; усвідомлення ринкових позицій; сталість інноваційного розвитку та креативність.

Основним фундаментальним принципом економічного процвітання будь-якого підприємства і країни в цілому є постійне здійснення інноваційної діяльності і створення об'єктів промислової власності — основи випуску нової конкурентноздатної продукції, впровадження нової конкурентноздатної технології, що забезпечують одержання надприбутку.

Високий ступінь конкурентоздатності підприємства й можливість забезпечення стабільного доходу в сучасних умовах у значній мірі залежать від активності здійснення інноваційної діяльності. Управління являє собою складний процес, спрямований на досягнення поставлених цілей, де проблеми виникають як у здійсненні самого процесу управління, так і під час визначення й урахуванні специфіки об'єкта управління-інноваційної діяльності.

Так, однією із проблем управління інноваційною діяльністю не сучасних підприємств є відсутність кваліфікованих кадрів. Як показує практика, питаннями управління на підприємствах найчастіше займаються не менеджери з інновацій, а інженери або вчені, які, як правило, талановиті працівники, але не мають достатнього досвіду в здійсненні інноваційної діяльності. У цьому зв'язку вони зазвичай, готові відповісти на запитання який результат плануємо отримати. Однак, як цього досягти, знають лише деякі з них. Це у свою чергу, може призвести до провалу навіть самої перспективної ідеї.

Особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Однак, успішному виконанню даного завдання в більшості випадків заважає створення необхідної організаційної структури, що особливо актуально для великих підприємств. У цьому зв'язку останнім доцільно звернути увагу на гнучкість і адаптивність малих фірм до умов, що постійно змінюються. У таких випадках ефективність управління інноваційною діяльністю можна було б значно підвищити шляхом створення спеціальних підрозділів або структурних одиниць на постійній або тимчасовій основі, наприклад, таких як внутрішній венчур. Адаптація організаційної структури великого підприємства до специфіки інноваційної діяльності сприятиме підвищенню її ефективності й результативності.

Процес управління інноваційною діяльністю передбачає здійснення певних функцій, пов'язаних з організацією, плануванням, мотивацією, регулюванням і контролем впровадження інновацій. З метою забезпечення ефективності даного процесу на вітчизняних підприємствах доцільно

створювати відповідні системи реалізації зазначених функцій, тобто приділяти окрему увагу формуванню ефективного механізму управління інноваційною діяльністю.

Планування інноваційної діяльності реалізується розв'язанням наступних завдань планування управлінських рішень щодо управління інноваційною діяльністю, та виявлення можливостей розподілу коштів між структурними підрозділами підприємствами на здійснення інноваційної діяльності. Воно є однією з основних складових системи управління інноваційною діяльністю підприємства і розглядається як уміння передбачати цілі організації, результати її діяльності та ресурси, які необхідні для досягнення визначених цілей — це є мистецтво. Призначення процесу планування полягає в намаганні завчасно враховувати по можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організацій різного типу. Планування як процес передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією. Тому процес планування потребує забезпечення взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства, включаючи весь технологічний ланцюжок: наукові дослідження і розробки, виробництво, збут. Ця діяльність спирається на прогнози розвитку науки, техніки, зміни попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність ув'язки планування з контролем з метою постійного коригування показників розробки інновацій, виробництва і маркетингу.

Організація управління інноваційною культурою та інноваційною діяльністю як елемент інноваційної системи підприємства забезпечує можливості гнучкого реагування на зміни, що постійно відбуваються, дозволяє підвищувати ефективність наукових розробок, прискорювати їх впровадження у виробництво і вихід на ринок. Виходячи з цього, завдання управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі вирішується

застосуванням адаптивних підходів і адаптивної моделі управління, яка будується на основі формування програмної траєкторії керованої системи на конкретний період часу і створення системи управлінських дій, що націлені на усунення дестабілізуючих збурень, які відхиляють керовану систему від програмної траєкторії [31-32].

Визначальною метою управління інноваційною діяльністю є формування і розвиток (наращування) інноваційного потенціалу підприємства. Вказана мета обумовлює постановку і вирішення таких завдань, як: генерування, ініціація, контроль нових ідей, створення умов для швидкого виведення інноваційної продукції на ринок; формування господарських структур інноваційного типу, адекватних вимогам сучасного рівня розвитку продуктивних сил [51-52].

Мотивація працівників, що здійснює інноваційну діяльність на підприємствах потребує неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці. Мотивація трудової діяльності має розглядатися як постійно здійснюваний процес, який постає як сукупність взаємопов'язаних елементів, що обумовлюють один одного і в цілому тих, що характеризують мотиваційний механізм трудової діяльності.

Формування і реалізація мотиваційного механізму виробництва пов'язані з необхідністю вирішення наступних проблем: генерування мотивів нововведення у виробництво під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів виробничого процесу; сприйняття нововведень виробничою системою; надання мотиваційного механізму розвитку виробництва властивості самоорганізації під впливом науково-технічного розвитку підприємства.

Формування мотиваційного механізму управління інноваційною діяльністю може відбуватися при збереженні активної ролі держави в цьому процесі. Необхідною умовою для інноваційного розвитку будь-якого підприємства є усвідомлення необхідності інновацій з боку керівництва та внутрішня готовність до їх впровадження. В той же час, значна частина

вітчизняних дослідників обґрунтовують положення, що саме неготовність керівництва та працівників вітчизняних підприємств стати активними учасниками й реалізаторами інноваційного процесу значною мірою обумовила неспроможність та несприйнятливність підприємств до інновацій.

Спонування окремої людини чи колективу виявляється в мотиваційній поведінці, тобто в поведінці, яка спрямована на реалізацію усвідомлених мотивів. Мотив виступає як причина поставлення тих чи інших цілей. Мотиваційна поведінка означає не тільки інноваційну діяльність, а й характер поведінки співробітника в колективі, ставлення до колег, керівництва, до навколишнього середовища. Інтенсивність мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації. Наприклад, мотивація інноваційної діяльності персоналу зумовлена не тільки інтенсивністю особистих мотивів, а й вимогам організації, керівництва, ринку, споживачів та іншими ситуативними чинниками в конкретний проміжок часу. Таким чином, мотивація – це сукупність усіх чинників, які спонукають людину до активної інноваційної діяльності та приводять до успіху.

Щодо контролю то, це відстеження фактичного стану робіт – збирання і документування фактичних даних, аналіз результатів і оцінювання поточного стану робіт, а також порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками. Перелік зазначених проблем не є вичерпним, однак наведені - вимагають першочергової підвищеної уваги. При цьому, вирішення їх сприятиме збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів, що, у свою чергу, призведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень, адже саме інноваційна діяльність сьогодні є однією із головних складових успіху будь-якого підприємства.

Одним із актуальних шляхів посилення інвестиційної привабливості підприємств із урахуванням людського фактору є вдосконалення технічного оснащення підприємства. Передбачаючи майбутні зміни у структурі населення країни, треба запроваджувати нові механізми та технології, що дозволять до мінімуму скоротити обсяги використання ручної праці. Це допоможе

мінімізувати негативний вплив дефіциту робочих кадрів на рівень інвестиційної привабливості. Крім того, на рівні підприємства постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

Отже, на інноваційну діяльність підприємства впливають різноманітні фактори, які поділяють на внутрішні і зовнішні, які мають свої особливості прояву у кожній сфері господарства. Інновації, як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути зорієнтовані на повніше задоволення запитів споживачів, а з іншого – на отримання конкретного економічного ефекту. Врахування на підприємстві різноманітних факторів дасть змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність та отримати кращі результати інноваційної діяльності (рис.1.5).

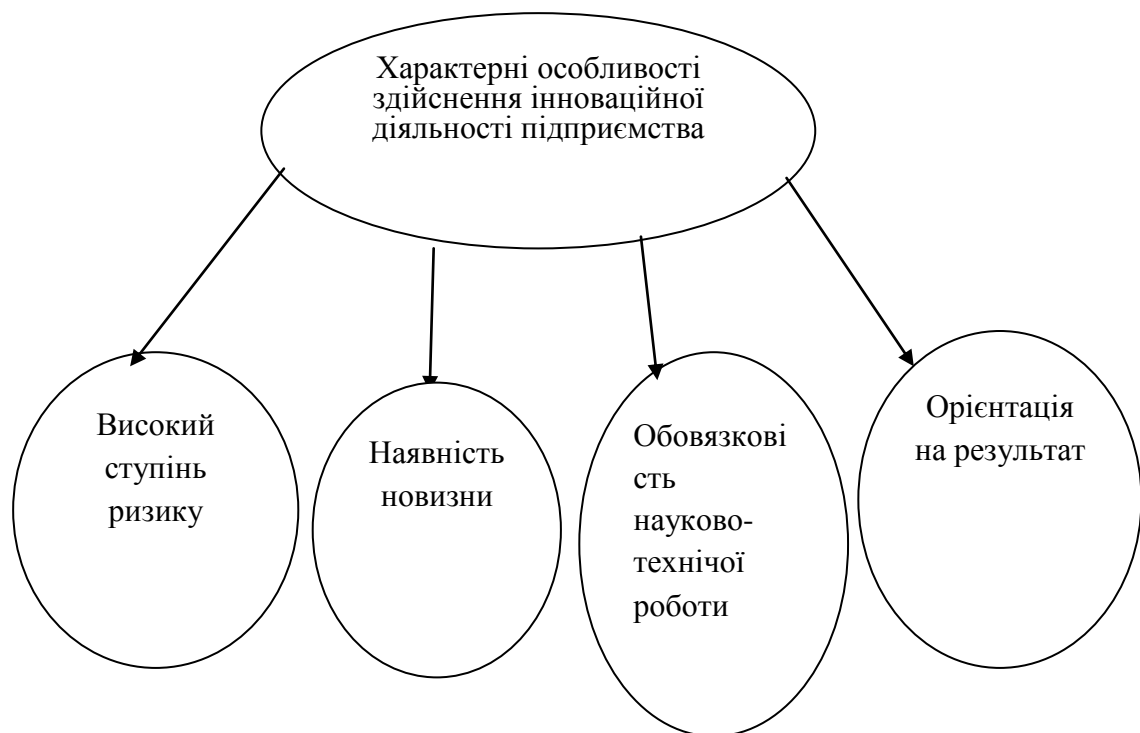


Рис. 1.5 – Особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності підприємства (узагальнено автором на основі 12,51,52)

Для того щоб оцінити особливості управління інноваційною діяльністю, можна запропонувати систему показників оцінки інноваційної діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Показники оцінки інноваційної діяльності підприємства**

№п /п	Показники	Джерело інформації	Опис показника
1	2	3	4
1	Рівень освоєння нових видів інноваційної продукції у загальній кількості видів продукції	Ф. № 2- пром. (інновація), розд. 3	Характеризує частку продуктових інновацій у загальній кількості видів продукції
2	Рівень впровадження нових технологічних процесів	Ф. № 2- пром. (інновація), розд. 3	Характеризує частку процесових інновацій у загальній кількості технологічних процесів
3	Рівень прогресивності процесових інновацій	Ф. № 2- пром. (інновація), розд. 3	Характеризує частку маловідходних та ресурсозберігаючих технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів
4	Структура витрат за типами інновацій: продуктивні процесові	Ф. № 1 -інновація, розд. 1	Характеризує співвідношення витрат за типами інновацій
5	Питома вага витрат на технологічні інновації	Ф. № 1 -інновація, розд. 1	Характеризує частку витрат на технологічні інновації у загальних витратах фірми
6	Структура загальних витрат на технологічні інновації за видами витрат, в т. ч. : поточні витрати капітальні вкладення (довготермінові інвестиції)	Ф. № 1 -інновація, розд. 1	Характеризує співвідношення поточних і капітальних витрат на технологічні інновації
7	Структура загальних витрат на технологічні інновації за напрямками: дослідження і розробки придбання нових технологій виробниче проектування придбання основних засобів маркетинг і реклама інші витрати	Ф. № 1 -інновація, розд. 1	Характеризує співвідношення витрат на технологічні інновації за напрямками інноваційної діяльності
8	Структура джерел фінансування технологічних інновацій, в т. ч за рахунок коштів: власних державного бюджету, місцевих бюджетів, поза-бюджетних фондів, вітчизняних	Ф. № 1 -інновація, розд. 2	Характеризує співвідношення джерел фінансування технологічних інновацій

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
	інвесторів , іноземних інвесторів, кредитів, інших джерел		
9	Рівень прогресивності реалізованої інноваційної продукції, у т. ч. продукція, що зазнала суттєвих технологічних змін або заново впроваджена удосконалена продукція інша інноваційна продукція	Ф № 1-інновація, розд. 3	Характеризує частку реалізованої інноваційної продукції за ступенем оновлення
10	Питома вага придбаних фірмою нових технологій (технічних досягнень) за формами придбання: ліцензії на використання об'єктів промислової власності придбання права власності на винаходи, корисні моделі, промислові зразки ноу-хау, угоди на придбання технологій результати досліджень і розробок одержання технологій у складі наданих інвестицій лізинг придбання устаткування	Ф. № 1 -інновація, розд. 4	Характеризує частку придбаних підприємством нових технологій (технічних досягнень) за формами придбання, в т. ч. за межами України усього, з них у країнах СНД
11	Загальна кількість діючих, закуплених за кордоном ліцензій, одиниць	Ф. № 1-інновація, ряд. 501	Характеризує ліцензійну активність фірми

Джерело: узагальнено на основі джерел [24, 68].

Отже, зіставлення запропонованих показників за періодами надає змогу виявляти тенденції їхньої динаміки й приймати управлінські рішення щодо інноваційного розвитку підприємства, який обумовлений рівнем інноваційної культури як це чутливістю соціально-економічної системи (або її складових) до інформації креативного характеру з метою її накопичення, оброблення, генерування і використання у процесах, пов'язаних з інноваційною діяльністю (“інформація креативного характеру” – це інформація, яка відповідає “третьому рівню важливості інформації”). Впровадження функціонального підходу до формування та реалізації інноваційної культури та інноваційної діяльності підприємства в умовах змін дозволить підвищити рівень його інноваційної активності.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ХАРКІВ'ЯНКА» В УМОВАХ ЗМІН

#### 2.1. Дослідження та характеристика ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» як системи управління

В Україні ринок кондитерських виробів сформувався досить давно. Даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції і великою кількістю кондитерських компаній, що обумовлює широкий асортимент продукції, який динамічно оновлюється і відповідає потребам споживачів.

У структурі виробництва кондитерських виробів в Україні в натуральному вираженні більше половини (55,3%) займають різні борошняні вироби. Шоколад і продукти з вмістом какао разом складають частку в 23,6%.

Велика частка продукції на кондитерському ринку - українського виробництва (близько 95%), проте імпорт в даному сегменті показує активне зростання. Це пов'язано зі зростанням інтересу українських споживачів до зарубіжних солодоців, які сприймаються як більш якісні.

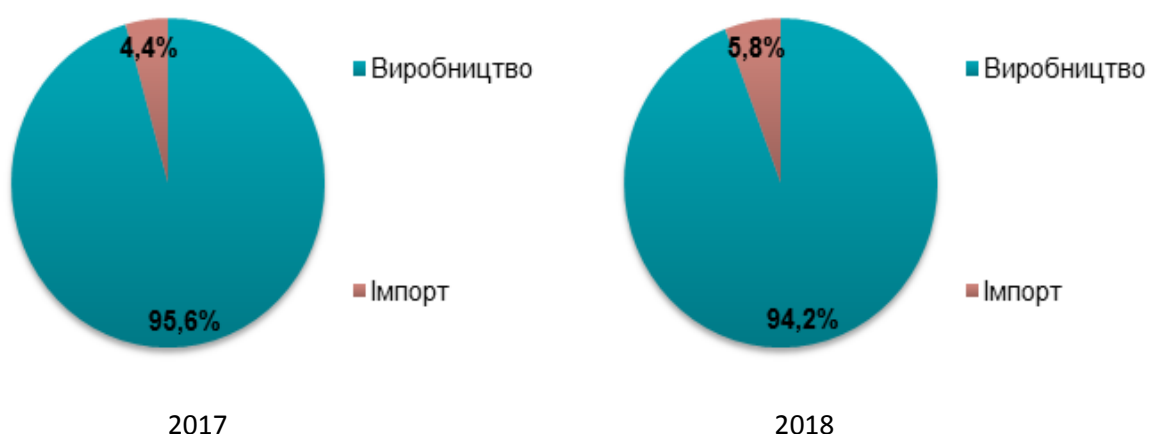


Рис. 2.1 – Частка вітчизняної та імпортої продукції в структурі ринку в Україні (без урахування тіні) в натуральному вираженні, % (побудовано автором)

Конкуренція на внутрішньому ринку солодоців досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам з часткою ринку в 10% доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами і торговими мережами з власними пекарнями. Причина такої активності в тому, що українці – ласуни. Країна входить у десятку любителів солодоців у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг.

Історія кондитерської фабрики м. Харкова почалася у серпні 1895 року з документу про дозвіл товариству «Жорж Борман» відкрити в м.Харкові цукеркову фабрику. У жовтні 1896 року в м.Харкові по вулиці Коцарській була відкрита фабрика по виробництву бісквіта та шоколада товариства «Жорж Борман». У 1922 році до дня святкування 5-ої річниці Великої Жовтневої Революції товариство «Жорж Борман» було перейменовано в кондитерську фабрику «Октябрь».

Потім була Харківська кондитерська фабрика на базі якої і була створена теперішня «Кондитерська фабрика «Харків'янка». У 2010 році, відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», на загальних зборах акціонерів Товариства (протокол № 1 від 29.05.2010 року), було прийнято рішення про переведення випуску простих іменних акцій Товариства документарної форми існування у бездокументарну форму існування.

Тобто, було прийнято рішення: про дематеріалізацію випуску акцій Товариства; - обрано депозитарій Товариства; обрано зберігача цінних паперів; визначено спосіб персонального повідомлення акціонерів – простим листом. У 2017 році, відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», на загальних зборах акціонерів Товариства (протокол № 1 від 15.04.2017 року), було прийнято рішення про зміну типу Товариства (з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство). Тобто, було прийнято рішення: про зміну найменування Товариства з Публічного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Основними видами діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є:

виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів  
виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання  
неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Таким чином, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на сьогодні випускає широкий асортимент кондитерських виробів: цукерки, карамель, шоколад, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні. Асортимент налічує більше 150 найменувань. Це одна з небагатьох фабрик в Україні, яка має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тисяч тонн на рік. Какао-боби фабрика отримує від кращих виробників Західної Африки – Кот-Д'Івуар і Гани.

Для можливості бути конкурентоспроможними на ринку виробництва кондитерських виробів фабрика постійно проводить модернізацію власного виробництва шляхом встановлення нового обладнання. За останні роки було придбано та введено в експлуатацію наступне обладнання: полуавтоматична загортальна машина «X-PACK», пакувальні автомати вертикального типу «Matrix Orion», автоматична система дозування тіста, автоматична машина для мийки форм, технологічна лінія по виробництву м'якої карамелі та англійської «Toffi», технологічний комплекс «Fole», паровий котел THS100, чилер холодної води та інше.

Отже, на даному етапі товариство розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка має суб'єкт і об'єкт управління (рис.2.2).

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», як відкрита соціально-економічна система має такі основні характерні особливості:

здатність пристосовуватися до умов оточуючого середовища, які постійно змінюються;

здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки залежно від впливу оточуючого середовища та ситуацій, які складаються в процесі досягнення певних цілей;

основним найбільш активним елементом є люди;

здатність системи протягом великого періоду досягати чітких результатів та виконувати свою місію;

відкритість, що проявляється в обміні інформацією;

здатністю забезпечувати споживачів потрібними товарами.

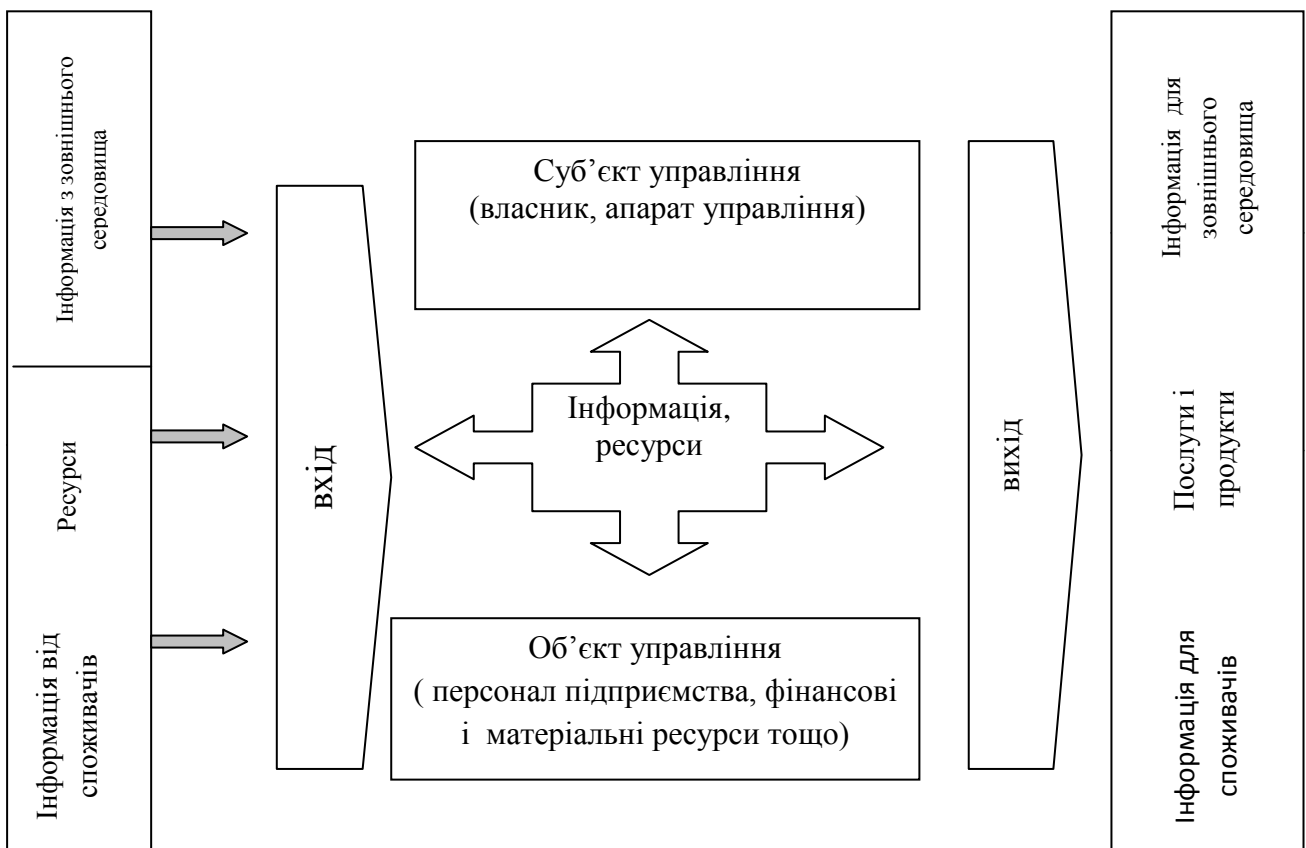


Рис. 2.2 – Система управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (побудовано автором)

Суб'єкт управління – це орган, або особа, що здійснює управлінський вплив на об'єкт керованої підсистеми «ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»».

До суб'єкту управління (керуючої підсистеми) підприємства належать: загальні збори акціонерів, наглядова рада, ревізійна комісія, голова правління і правління. Зв'язуючими елементами між суб'єктом і об'єктом системи управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є наявність інформації, а точніше обмін. Обмін інформацією між цими підсистемами здійснюється через канали прямого і зворотного зв'язку.

Цей обмін відбувається постійно між суб'єктом і об'єктом управління, у результаті дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. І це впливає на процес управління та якість управлінських рішень. Оскільки обмін інформацією є основою організаційної структури, яка у даному випадку є лінійно-функціональною.

Вона об'єднує наступні структурні підрозділи: службу генерального директора, бухгалтерію, відділ інформаційних технологій, юридична служба, адміністративний відділ, службу охорони праці, відділ якості, господарську службу, технічну службу, енергетичну дільницю, дільницю головного механіка, основне виробництво, до складу якого входять 4 виробничих цеха: цукерково-карамельний, цукерково-шоколадний, шоколадний та борошняно-кондитерський. Дочірні підприємства, представництва та філії Товариство не створювало. Тобто, саме організаційна структура забезпечує можливість здійснення управлінського процесу.

Окремо слід зупинитися на органах управління товариством (рис. 2.3), які створюються відповідно до чинного законодавства є загальні збори акціонерів, які виконують основні функції управління ПрАТ, а саме: визначають основні напрямки діяльності підприємства, визначають і затверджують організаційну структуру товариства; затверджують статут, вносять до нього зміни; обирають членів правління і ревізійної комісії; затверджують річні звіти діяльності, визначають порядок покриття збитків; виносять рішення про майнову

відповідальність особових осіб; затверджують правила внутрішнього трудового розпорядку; приймають рішення про придбання акцій і розподілу прибутку; приймають рішення про припинення діяльності ПАТ та інші. Їх повноваження можуть бути доповненими, але не суперечити чинному законодавству.

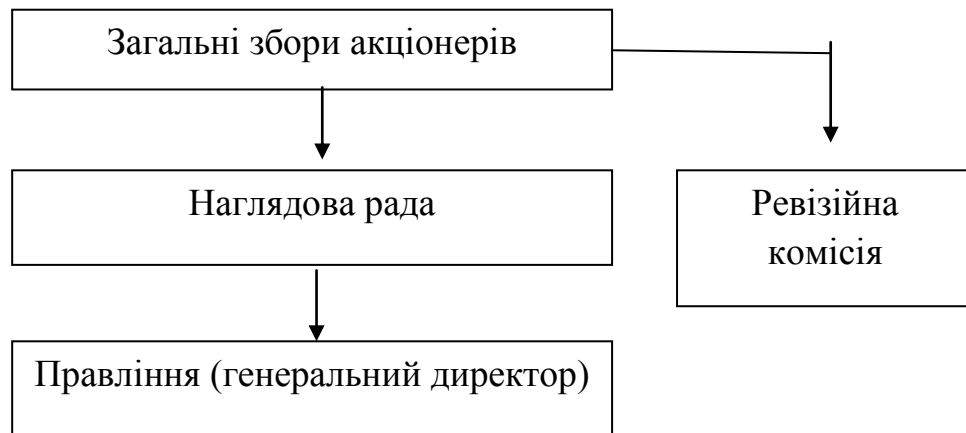


Рис. 2.3 Система корпоративного управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» станом на 1.01.2018 року (побудовано автором)

Проміжним органом управління є Наглядова рада, яка притаманна підприємствам корпоративного типу управління. Це проміжний орган управління, який створюється з метою усунення корпоративних конфліктів, укладання контрактів з головою правління ПрАТ; затвердження складу правління; розгляд звітів, аналіз дій правління, направлення пропозиції вищому органу; контроль діяльності правління і припинення повноважень членів правління тощо.

Виконавчим органом є Правління, яке підзвітне у своїй діяльності зборам акціонерів. Правління може бути колективним органом або бути представлене у вигляді одноосібної посади (генерального директора). У даному випадку, функції правління покладені на генерального директора. До його компетенцій відноситься управління поточною діяльністю товариства, виконувати рішення загальних зборів управління.

Законність і правильність використання коштів перевіряє ревізійна

комісія. Вона перевіряє виконання планових завдань, стан кооперативної власності, стан обліку і звітності, додержання статуту і виконання рішень правління і конференцій. Таким чином, структура управління представлена організаційною структурою, яка необхідна, щоб забезпечити ефективну взаємодію між працівниками та структурою органів управління, які формуються на основі національного законодавства. Важливо також розглянути такі важливі елементи процесу управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» як цілі та місія.

Мета – це не тільки орієнтири у процесі управління, але і водночас бажані результати, які прагнуть отримати менеджери. У даному випадку, цілями ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є наступні, які можна згрупувати у наступних напрямках:

економічному: отримання прибутку, забезпечення рентабельності діяльності, підвищення рентабельності виробничої діяльності, зменшення собівартості продукції на 1 %, зростання вартості акцій тощо;

маркетингові : збільшення частки ринку шоколадних виробів, збільшення обсягів реалізації продукції тощо;

технічні: модернізація виробництва, раціональне використання теплоенергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію діючого обладнання;

соціальні : своєчасна виплата заробітної плати, забезпечення нормальних умов праці;

фінансові ресурси: забезпечення ефективної структури капіталу, фінансової стійкості, достатнього розміру робочого капіталу, забезпечення достатнього розміру оборотних коштів для здійснення поточної діяльності, забезпечення нормальної платоспроможності тощо.

Місією ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є виробництво та реалізація кондитерських виробів, яка виготовлена на основі сучасного устаткування з дотриманням системи якості ISO і врахування смаків споживачів, що дозволить забезпечити зростання прибутковості товариства у довготривалій

перспективі. Тому, доцільно проаналізувати персонал ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», який не тільки здійснює перетворення ресурсів у готовий продукт з допомогою використання засобів і предметів праці, але і встановлює цілі. На першому етапі доцільно проаналізувати загальну структуру персоналу за категоріями зайнятих за 2016-2018 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за категоріями  
зайнятих за 2016 - 2018 рр.**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+; -) у % 2018р.до	
	Кількі- сть, осіб	Част- ка,%	Кількіст- ь, осіб	Част- ка,%	Кількіст- ь, осіб	Част- ка,%	2016 р.	2017 р.
Управлінськ ий персонал	298	27,72	289	28,09	275	28,12	0,40	0,03
У тому числі:								
Керівники	58	5,40	57	5,54	56	5,73	0,33	0,19
Спеціалісти	235	21,86	227	22,06	215	21,98	0,12	-0,08
Технічні працівники	5	0,47	5	0,49	4	0,41	-0,06	-0,08
Виробничий персонал	777	72,28	740	71,91	703	71,88	-0,40	-0,03
Разом	1075	100	1029	100	978	100	x	x

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що кількість працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» зменшується. У структурі персоналу домінує виробничий персонал. У 2016 році – 72,28%, 2017 році – 71,91%, 2018 році – 71,88%. Зменшується кількість управлінського персоналу, що призводить і до зменшення питомої ваги управлінського персоналу. Зокрема, суттєво зменшується питома вага спеціалістів. У 2018 році порівняно із 2017 роком на 0,08%. Таким чином, за звітний період відбувається



зменшення загальної кількості працівників, зокрема виробничого персоналу у тому числі.

На основі даних звіту з праці за 2016-2018 роки зробимо аналіз чисельності окремих категорій працівників на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2.*

**Аналіз чисельності окремих категорій працівників на  
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016 – 2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-) 2018 р. до	
				2016 року	2017 року
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	1075	1029	978	-97	-51
З них:	-	-	-	-	-
- працівники основного складу, осіб	1075	1029	978	-97	-51
Крім того :					
- сумісники, осіб	-	-	-	-	-
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	-	-	-	-	-

Отже, провівши аналіз чисельності окремих категорій працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», можна зробити висновок, що кількість працівників протягом 2016-2018 років змінювалась: 2016 рік складає 295 осіб, 2017 рік – 274 осіб, 2018 рік – 284 особи. За цей час сумісники не залучалися до управлінського та виробничого процесу, тому працюючі за договорами цивільно – правового характеру у 2016- 2018 роках також відсутні. Тому наступним кроком нашого аналізу є дослідження соціальної структури персоналу, зокрема проаналізуємо вікову структуру персоналу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016 – 2018 рр.**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+; -) у % 2018р. від	
	Кіль- кість, осіб	Част- ка,%	Кіль- кість, осіб	Част- ка,%	Кіль- кість, осіб	Част- ка,%	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Молодь віком 15-24 років	45	4,19	42	4,08	39	3,99	-0,20	-0,09
25-34 років	134	12,47	130	12,63	127	12,99	0,52	0,35
35-49 років	66	6,14	64	6,22	50	5,11	-1,03	-1,11
50-54 років	288	26,79	271	26,34	255	26,07	-0,72	-0,26
55-59 років	456	42,42	449	43,63	439	44,89	2,47	1,25
Після пенсійні роки	86	8	73	7,09	68	6,95	-1,05	-0,14
Разом	1075	100	1029	100	978	100	-	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що у структурі персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» відбуваються зміни, які пов'язані із зменшенням кількості. Це негативно вплинуло на всі значення показників. У 2018 році зменшується питома вага працівників, а саме молоді віком 15-24 роки. У 2018 році на 0,09% порівняно із 2017 роком і на 0,20% відносно 2016 року. Така ж ситуація із працівниками віком 35-49 років. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,72% і на 0,26% відносно 2017 року. Водночас існує і позитивна динаміка із працівниками ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» віком 55-59 років. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 2,47% і на 1,25% відносно 2017 року.

Отже, зменшення кількості працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» негативно впливає на соціальну структуру персоналу, оскільки зменшується кількість працівників молодого віку, а старшого віку – зростає. Збільшується середній вік працівників. Тому наступним кроком нашого дослідження є аналіз персоналу за статтю ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.4).

**Характеристика персоналу за статтю ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«Харків'янка» за 2016 – 2018 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у % 2018 р. Від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016р	2017 р.
Чоловіки	289	280	278	27,21	26,88	28,43	1,54	1,21
Жінки	786	749	700	72,79	73,12	71,57	-1,54	-1,21
Разом	1075	1029	978	100	100	100	х	х

Надавши характеристику персоналу за статтю ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», можна зробити висновок, що у структурі персоналу домінують жінки, що обумовлено технологічним циклом. У 2018 році кількість жінок зменшується порівняно із 2016 роком на 1,54% і на 1,21% відносно 2017 року. Питома вага жінок не суттєво зростає. у 2018 році порівняно із 2017 роком на 1,21% і на 1,54 % відносно 2016 року.

Отже, соціальна структура персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» дозволяє зробити висновок, що на товаристві суттєво простежується тенденція до старіння персоналу і зростання середнього віку, що негативно впливає на інвестиційну привабливість товариства.

Тому доцільно також проаналізувати рух персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.5).

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що облікова чисельність працівників у 2016-2018 роках зменшується, зокрема кількість жінок. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 1,54% і на 1,21 відносно 2017 року. Зростає питома вага звільнених працівників. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 6,2% і на 5,5% відносно 2017 року.

**Характеристика та динаміка показників руху персоналу на  
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016 – 2018 рр.**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення у % 2018 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість осіб	Питома вага, %	2016 року	2017 року
Облікова чисельність працівників, осіб	1075	100	1029	100	978	100	-	-
з них : - жінки	786	72,79	749	73,12	700	71,57	-1,54	-1,21
Звільнено працівників, осіб	40	3,7	46	4,4	97	9,9	6,2	5,5
З них : - за власним бажанням - за порушення дисципліни	40	3,7	46	4,4	97	9,9	6,2	5,5
Кількість відпрацьованих годин протягом року	2322000	x	2222640	x	2112480	x	x	x
Кількість втрачених годин протягом року	123789	5,33	121476	5,47	98670	4,67	-0,66	-0,79

Позитивним є зменшення кількості втрачених годин протягом року. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,66% і на 0,79% відносно 2017 року. Таким чином, доцільно зробити висновок, що зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів негативно впливає на результати діяльності товариства, зокрема обумовлює їх зменшення. Тому, щоб оцінити ефективність процесу управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» необхідно здійснити додатково аналіз показників фінансово-господарської діяльності. Далі безпосередньо перейдемо до фінансово-господарської діяльності товариства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»

Проведемо аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на основі форм державної статистичної звітності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», а саме: форма 1 «Баланс» (Додаток Г); форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Д); за 2016 – 2018 роки у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ  
«Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232379	310974	326436	94057	15462
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1075	1029	978	(97)	(51)
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	106533	118996	139141	32608	20145
Матеріальні затрати, тис. грн.	62130	68223	75780	13650	7557
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	293193,5	193517	315642,5	22449	122125,5
Амортизація, тис. грн.	23629	22356	22467	(1162)	111
Оборотні активи, тис. грн.	23284	38347	44705	21421	6358
Продуктивність праці, тис. грн.	216,17	302,21	333,78	117,61	31,57
Матеріаловіддача, грн.	3,74	4,56	4,31	0,57	(0,25)
Фондовіддача основних засобів, грн.	0,79	1,61	1,03	0,24	(0,57)
Фондоємність продукції, коп.	1,26	0,62	0,97	(0,29)	0,34

Аналіз даних таблиці дає можливість зробити наступні висновки. За останні три роки товариство спрацювало не досить прибутково. У 2018 році товариство було збитковим, проте показники ефективності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» засвідчує негативну тенденцію. Зокрема, не зважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації у 2018 році порівняно із 2016 роком на 94057 грн. і на 15462 грн. відносно 2017 року. Однак, кількість працівників зменшується. Суттєво зростає середньорічна вартість основних фондів у 2018 році порівняно із 2016 роком на 22449 грн. і на 122125,5 грн. відносно 2017 року. Оборотні активи також мають тенденцію до збільшення. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 21421 грн. і на 6358 грн. відносно 2017 року. Таким чином, продуктивність праці працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» збільшується у 2018 році порівняно із 2016 роком на 117,61 тис.грн і на 31,57 тис.грн. відносно 2017 року. Це відбулося за рахунок зменшення кількості працівників. Фондовіддача у 2018 році порівняно із 2017 роком зменшилася на 0,57.

Так, тенденція існує і для матеріаловіддачі. Відповідно фондовіддача у 2018 році зросла на 0,34 коп. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» працює прибутково. Тому доцільно провести аналіз показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017р.
1	2	3	4	5	6

Продовження табл 2.7

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232379	310974	326436	94057	15462
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	( 204971 )	( 278943 )	( 300499 )	95528	21556
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	27408	32031	25937	(1471)	(6094)
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	32176	4444	5662	(26514)	1218
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	23091	28938	31479	8388	2541
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	8761	35269	120	(8641)	(35149)
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	(2368)	(7173)	(1136)	(1232)	(6037)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6393	28096	( 1016 )	(7409)	(29112)

Аналіз даних табл.2.7. дозволяє зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» у 2018 році зростає на 15462 тис.грн порівняно із 2017 роком і на 94057 тис.грн. відносно 2016 року. Негативним є зростання собівартості реалізованої продукції у 2018 році порівняно із 2017 роком на 21556 тис.грн. і на 95528 тис.грн. відносно 2016 року. Це призвело до зменшення валового прибутку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» у 2018 році порівняно із 2017 роком на 6094 тис.грн. і на 1471 тис.грн. відносно 2016 року. Суттєво зменшують інші доходи. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 26514 грн. Відбулося зростання інших витрат. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 8388 тис.грн. і на 2541 тис.грн. відносно 2017 року. У результаті, суттєво скорочується прибуток до оподаткування. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 8641 тис.грн і на 35149 тис.грн. відносно 2017 року. Таким чином, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» у 2018 році спрацювало збитково. Це негативно вплинуло на показники фінансово-господарської діяльності. Тому, необхідно також проаналізувати активи та пасиви ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». У першу чергу, необхідно

визначити структуру активів, щоб визначити напрями оптимізації фінансової політики та заходи стабілізації фінансового стану і недопущення розвертання кризової ситуації. Тому доцільно проаналізувати структуру активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка складу та розміщення активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Нематеріальні активи	131	0,04	239	0,067	162	0,04	-	-0,027
Незавершені капітальні інвестиції	6340	1,94	5683	1,594	8721	2,34	0,4	0,746
Основні засоби	296475	90,82	312056	87,512	319229	85,57	(5,25)	(1,942)
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	4	0,00	4	0,001	4	0,001	0,001	-
Всього	302950	92,80	317982	89,174	328116	87,95	(4,85)	(1,225)
Запаси	6106	1,87	7008	1,97	15552	4,17	2,3	2,2
Дебіторська заборгованість	8194	2,51	11325	3,176	21661	5,81	3,3	2,634
Гроші та їх еквіваленти	7191	2,206	19443	5,4525	7122	1,91	(0,296)	(3,5425)
Витрати майбутніх періодів	203	0,062	273	0,0766	278	0,07	0,008	(0,0066)
Інші оборотні активи	1589	0,487	298	0,0836	92	0,02	(0,467)	(0,0636)
Всього	23284	7,136	38347	10,754	44705	11,98	4,844	1,226
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	208	0,064	257	0,0723	256	0,07	0,006	-0,0023
Разом	326442	100	356586	100	373077	100	x	x



Аналіз даних табл. 2.8. дозволяє зробити висновок, що у структурі активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» відбуваються зміни. Зокрема, суттєво скорочується частка основних засобів. У 2018 році порівняно із 2017 роком на 1,942 % і на 5,25 % порівняно із 2016 роком. Хоча їх вартість зростає. Також негативним є наявність стійкої динаміки зростання домінування у структурі оборотних активів дебіторської заборгованості. У 2016 році – 2,51 %, 2017 році – 3,176 %, 2018 році – 5,81 %. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 3,3 % і на 2,634 % відносно 2017 року. Запаси також мають тенденцію до зростання. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 2,3% і на 2,2% відносно 2017 року. Суттєво скорочуються питома вага статті – грошові кошти та їх еквіваленти, тобто високоліквідні активи. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,296 % і на 3,5425% відносно 2017 року. Отже, відбувається зростання вартості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Тому доцільно проаналізувати структуру активів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка структури активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	302950	92,80	317982	89,174	328116	87,95	(4,85)	(1,224)
Оборотні активи	23284	7,136	38347	10,754	44705	11,98	4,844	1,226
Необоротні активи та групи вибуття	208	0,064	257	0,0723	256	0,07	0,006	(0,0023)
Разом	326442	100	356586	100	373077	100	x	x

Аналіз даних таблиці 2.9. дозволяє зробити висновки, що за 2016-2018 роки відбувається зростання вартості необоротних активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», але її питома вага зменшується. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 4,85% і 1,224 % порівняно із 2017 роком. Тоді як вартість і питома вага оборотних активів товариства зросла (рис. 2.4).

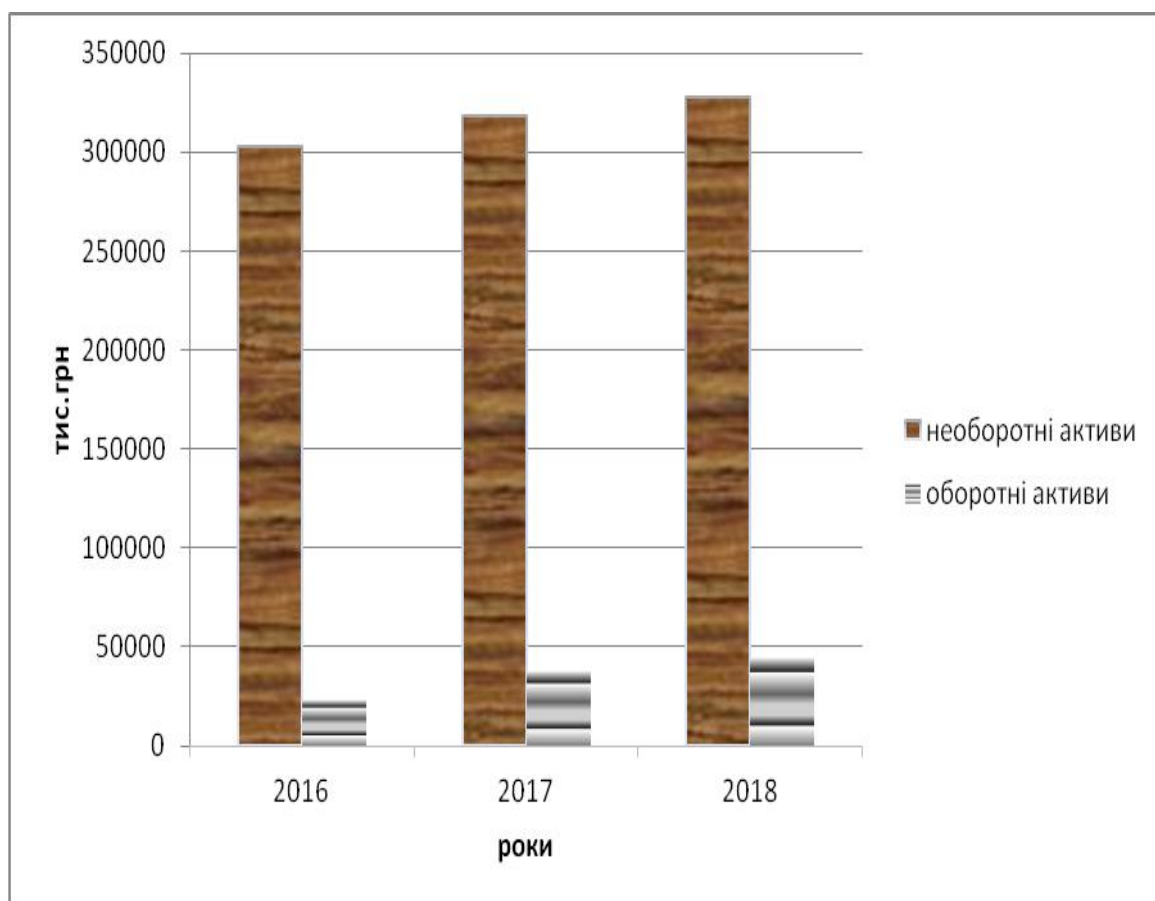


Рис. 2.4 – Структура активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016-2018 роки (побудовано автором)

Для виробничого підприємства це є негативним, оскільки засвідчує про сповільнення темпів ділової активності. Тому доцільно провести аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016-2018 роки (табл. 2.10).

**Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значен- ня	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	7191	19443	7122	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	8194	11325	21661	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	23284	38347	44705	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	302950	317982	328116	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	128904	156956	155909	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	197538	38653	44909	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0364	0,50301	0,15859	>0,2	(0,1636)	0,30301	(0,04141)
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,07788	0,79601	0,64092	>0,7	(0,62212)	0,09601	(0,05908)
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,11787	0,99208	0,99546	>1	(0,88213)	(0,00792)	(0,00454)
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	(7,4749)	(4,1992)	(3,8521)	>0,1	(7,5749)	(4,2992)	(3,9521)

Аналіз даних таблиці 2.10. дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є платоспроможним у 2016-2018 роках.

Проте суттєво знижується у 2017-2018 роках. Зокрема, показник поточної платоспроможності має тенденцію до зниження. Його значення не досягає нормативного. У 2016 році – на 0,88213, 2017 році – 0,00792, 2018 році – 0,05908. Негативним є зменшення коефіцієнта забезпечення власними коштами і його від’ємне значення. У 2016 році – 7,5749, 2017 році – 4,2992, 2018 році – 3,9521.

Таким чином, ми можемо констатувати про погіршення платоспроможності у 2018 році і зростання потреби у власних оборотних коштах, щоб забезпечувати ритмічну та безперервну поточну діяльність.

Оскільки структура оборотних активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків’янка» дозволяє товариству бути платоспроможним, але необхідно також дослідити фінансову стійкість товариства. Розпочнемо із джерел фінансування діяльності товариства, які традиційно використовуються – власні та залучені.

Тому доцільно також проаналізувати структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків’янка» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків’янка» за 2016- 2018 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	128904	39,488	156956	44,02	155909	41,79	2,302	(2,23)
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	86520	26,504	306	0,09	204	0,05	(26,449)	(0,03)

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточні зобов'язання і забезпечення	111018	34,008	199324	55,90	216964	58,16	24,147	2,26
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	326442	100	356586	100	373077	100	x	x

Аналіз даних таблиці 2.11. дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» використовує для фінансування поточної діяльності переважно позичковий капітал, що є ризиковим в умовах розгортання кризових ситуацій в економіці України. Це суттєво збільшує ризики фінансування та ймовірність банкрутства. Зокрема, питома вага власного капіталу у структурі активів у 2016 році становить – 39,488%, 2017 році – 44,02%, 2018 році – 41,79%. У 2018 році відбувається суттєве скорочення довгострокових зобов'язань порівняно із 2016 роком на 26,449%. Сума та питома вага поточних зобов'язань зростає. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 24,147% і на 2,26% відносно 2017 року. Тобто, за звітний період відбувається стійка динаміка зростання політики залучення позичкових ресурсів. Така структура джерел фінансування обумовлює відповідний рівень фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Власний капітал, тис. грн.	215424	157262	156113	x	x	x	x
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження табл 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Позичковий капітал, тис. грн.	197538	38653	44909	x	x	x	x
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	86520	306	204	x	x	x	x
Всього використано капіталу, тис. грн.	326442	356586	373077	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії	0,66	0,44	0,42	>0,5	0,16	(0,06)	(0,08)
Коефіцієнт фінансування	0,92	1,27	1,39	<1	(0,08)	0,27	0,39
Коефіцієнт заборгованості	0,61	0,56	0,58	<0,5	0,11	0,06	0,08
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,92	0,44	0,42	→1	(0,08)	(0,56)	(0,58)
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,09	0,79	0,72	>1	0,09	(0,21)	(0,28)

Аналіз даних таблиці 2.12. дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є фінансово стійким у 2016 році. Це підтверджує значення коефіцієнта автономії. Його фактичне значення перевищує нормативне у 2016 році на 0,16. У 2017- 2018 роках товариство є не фінансово стійким.

Значення коефіцієнта фінансування є високим, оскільки керівництво товариства орієнтується на використання переважно позичкового капіталу, а не власного. Оскільки для ефективності використання позичково капіталу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» використовують і показник заборгованості, то його значення також зменшується. Таким чином, фактичне значення коефіцієнта фінансової стійкості є низьким. У 2016 році воно перевищує нормативне – на 0,09. У 2017 році зменшується на 0,21, 2018 році – 0,28.

Таким чином, товариство є не фінансово стійким. Ця негативна динаміка впливає і на структуру власних джерел фінансування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка структури власних оборотних коштів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Власний капітал, тис. грн.	215424	157262	156113	(59311)	(1149)
Необоротні активи, тис. грн.	302950	317982	328116	25166	10134
Власні оборотні кошти, тис. грн.	(87526)	(160720)	(172003)	(84477)	(11283)

Аналіз даних таблиці 2.13. дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», що товариство має потребу у власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності. Потреба постійно зростає. У 2018 році порівняно з 2016 роком на 84477 тис.грн, з 2017 роком на 11283 тис.грн.

Отже, існує потреба у вирішенні проблем фінансування поточної діяльності та забезпечення безперебійної діяльності.

Тому наступним кроком нашого дослідження є аналіз структуру операційних витрат (табл. 2.14).

Оскільки співвідношення наведених елементів становить структуру собівартості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Вона характеризує загальне економічне становище підприємства, виявляє джерела перевитрат чи економії, загальні потреби підприємства у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах для подальшого збалансування їх з усіма розділами виробничої програми ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

**Динаміка структури операційних витрат ПрАТ «Кондитерська фабрика  
«Харків'янка» за економічними елементами за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	62130	68223	75780	13650	7557
Витрати на оплату праці, тис. грн.	86251	96431	112518	26267	16087
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	20282	22565	26623	6341	4058
Амортизація, тис. грн.	23629	22356	22467	(1162)	111
Інші операційні витрати, тис. грн.	8188	12213	15858	7670	3645
Всього операційних витрат, тис. грн.	200480	221788	253246	52766	31458

Аналіз даних таблиці 2.14. дозволяє зробити висновок, що матеріальні витрати ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» мають тенденцію до зростання. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 13650 тис. грн. і на 7557 тис.грн. У структурі матеріальних витрат домінують витрати на оплату праці. Їх сума зростає. У 2018 році на 26267 тис.грн. порівняно із 2016 роком і на 16087 тис. грн. відносно 2017 року. У зв'язку із зменшенням кількості працівників ця стаття витрат все рівно зростає, як і соціальні відрахування. Амортизація має також тенденцію до зростання у 2018 році порівняно із 2017 роком на 111 тис.грн. Інші операційні витрати також зростають. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 7670 тис.грн. і на 3645 тис.грн. відносно 2017 року. Отже, за останні роки відбувається зростання матеріальних витрат на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Тому доцільно проаналізувати показники рентабельності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (табл. 2.15). Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства.



Таблиця 2.15

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ  
«Кондитерська фабрика «Харків'янка» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6393	28096	( 1016 )	(7409)	(29112)
Середня вартість активів, тис. грн.	329593	341514	364831,5	35238,5	23317,5
Операційні витрати, тис. грн.	200480	221788	253246	52766	31458
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232379	310974	326436	94057	15462
Власний капітал, тис. грн.	215424	157262	156113	(59311)	(1149)
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	1,94	8,23	(0,28)	(2,22)	(8,51)
Рентабельність (збитковість) витрат, %	3,19	12,67	(0,40)	(3,59)	(13,07)
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	2,75	9,03	(0,31)	(3,06)	(9,35)
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	2,97	17,87	(0,65)	(3,62)	(18,52)

Аналіз даних таблиці 2.15. дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» здійснювало рентабельну діяльність у 2016 -2017 роках. Це засвідчують показники рентабельності.

Негативним є те, що у процесі аналізу динаміки їх за 2016-2018 роки рентабельність активів зменшується. Зокрема, у 2018 році майже всі показники рентабельності засвідчують збитковість діяльності. І їх значення суттєво зменшується. Показник рентабельності сукупних активів зменшується у 2018 році порівняно із 2016 роком на 2,22% і на 8,51% відносно 2017 року. Рентабельність витрат також зменшується. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 3,59% і на 13,07% відносно 2017 року. Рентабельність продукції у 2018 році зменшилася на 3,06% відносно 2016 року, 2017 року – 9,35%. Рентабельність

власного капіталу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» зменшилася у 2018 року порівняно із 2016 роком на 3,62% і на 18,52% відносно 2017 року. Таким чином, доцільно зробити висновок, що за останні роки товариство здійснювало ефективну діяльність, хоча у 2018 році спрацювало збитково.

Далі варто оцінити стан інноваційної культури у товаристві.

### 2.3. Особливості формування інноваційної культури як чинника розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»

Високий ступінь конкурентноздатності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» й можливість забезпечення стабільного доходу в сучасних умовах у значній мірі залежать від активності здійснення інноваційної діяльності. При цьому складність управління формуванням інноваційної культури зумовлена специфікою внутрішньої, глибинної сутності досліджуваної категорії, різноманітністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на її стан і розвиток.

Інноваційна культура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» залежить від інноваційної спрямованості менеджерів, які володіють науково-технічним і економіко-психологічним потенціалом, мають потребу в інженерно-економічних знаннях враховують екологічну спрямованість продукції підприємства, а основна її роль – це визначення й синтез основних елементів інновації, їх функціонування, взаємодії і динаміки розвитку інноваційного процесу, гармонійної роботи цілої інноваційної системи товариства.

Формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу її персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які

сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо свідчить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства у цілому, а разом з цим і колективів працівників підприємства, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів.

Практика господарювання ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» свідчить, що сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху активізації творчої діяльності колективу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) і її окремих членів, зокрема такі:

- побоювання висловити публічно свої думки, оприлюднити результати; досліджень чи розробок, що не вкладаються у звичне русло;
- побоювання критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність;
- страх помилки чи невдачі, ускладнення, що пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності у нових умовах;
- некритичне ставлення до авторитетів, побоювання їх критикувати;
- переоцінка власних ідей;
- надмірна творча фантазія і т.п.

Формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» ґрунтується на системі цінностей організації, які являють собою ряд ідей, часто неписаних, які обґрунтовують цілі та сенс роботи організації.

Цінності, насамперед, ґрунтуються на людських потребах. За своєю суттю цінності організації — це трансформовані потреби її людського (персонального) середовища. Водночас потреби людей неоднорідні, що визначає складну структуру системи внутрішньофірмових цінностей.

Основною особливістю цінностей є те, що вони олюднені, їхнє існування можливе тільки тоді, коли вони визнаються і засвоюються кожним з учасників людського середовища організації. У цьому полягає основна відмінність цінностей від цілей, які визначаються на основі авторитетних рішень вищого керівництва та приймаються в директивному порядку.

Основні критерії оцінки інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» мотивація, що характеризує відчуття затребуваності знань, досвіду та ін., свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень, затребуваність інновацій і інноваторів, правова захищеність авторських прав, висока оплата результатів праці, участь інноваторів у прибутку, толерантне ставлення колег і суспільства, визнання й вдячність колег і керівництва.

Організація сприйнятливості організації до несподіваних, нетривіальних рішень, урахування інтересів працівників, гнучкий графік роботи, сприятливі умови праці й відпочинку, практична зорієнтованість діяльності персоналу, гнучкість організаційних структур управління, мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу, свобода комунікації і передачі інформації, демократичний стиль управління, підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.

Творча ініціативність до реалізації поставлених задач повинна вийти за межі наявних знань і досвіду, прагнення до самореалізації й визнання, націленість на результат, результативність праці, здатність до тривалої мобілізації й зосередження, безперервне самонавчання й самовдосконалення, здатність до прогнозування в умовах невизначеності, бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам.

Як зазначалося в підрозділі 1.3, що процес управління інноваційною діяльністю на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» передбачає здійснення певних функцій, пов'язаних з організацією, плануванням, мотивацією, регулюванням і контролем впровадження інновацій. З метою забезпечення ефективності даного процесу на вітчизняних підприємствах повинні створюватися відповідні системи реалізації зазначених функцій, тобто необхідно приділяти окрему увагу формуванню ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, як у теорії, так і на практиці.

Важливою складовою частиною стратегії підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є стратегія стимулювання праці

робітників, але вона не завжди реалізовується за браком коштів. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників фірми на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів та інше.

У цілому стратегія стимулювання праці працівників, що здійснюють інноваційну діяльність включає два напрямки: матеріальне та моральне заохочення, головним з яких є матеріальне.

Матеріальне стимулювання праці робітників складається з наступних елементів:

- законодавче регулювання заробітної плати робітників;

- система оплати праці робітників;

- форми оплати праці;

- нормування праці.

Законодавче регулювання заробітної плати передбачає встановлення мінімального розміру її за просту, некваліфіковану працю, нижче якої вона не може здійснюватись, за вироблену продукцію, виконану роботу або відпрацьований час.

Організація оплати праці заохочень щодо працівників, що здійснюють інноваційну діяльність на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» здійснюється на основі розподілу функцій і робіт, нормування, тарифної системи. Форм і системи оплати праці.

Процес планування на підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» включає здійснення наступних взаємопов'язаних функцій:

- визначення довгострокової стратегії, основних ідеалів, цілей і завдань розвитку підприємства;

- створення стратегічних господарських підрозділів на підприємстві;

- обґрунтування та уточнення основних цілей проведення маркетингових досліджень ринку;

здійснення ситуаційного аналізу та вибір напрямку економічного росту підприємства;

розробка основної стратегії маркетингу та укрупнення планування виробництва продукції;

вибір тактики і уточнене планування способів і засобів досягнення поставлених завдань;

контроль і оцінка основних результатів, коректування вибраної стратегії і способів її реалізації.

Формування головної мети ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» встановлюються вищим керівництвом і узгоджуються з усіма підрозділами.

До складників людського фактора можна віднести: професійні (рівень освіти, професійну кваліфікацію, стаж роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творчу активність); духовні (внутрішня культура, правова і екологічна культура, свобода особистості); соціально-психологічні (індивідуально-особистісні характеристики, мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальний, емоційно-вольовий компоненти); якості колективу, які пов'язані з організаційною культурою підприємства.

Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці.

Культура працівників управління визначається глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура процесу управління включає раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна

організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Інноваційна культура розкривається в таких характеристиках як:

- мотивованість робітників до знань і розробки інновацій;
- націленість на результат;
- робота в команді;
- прагнення досягти високого професіоналізму;
- можливість спілкування з колегами на семінарах, виставках, конференціях (поза роботою);
- свобода висловлювання думок, ідей;
- свобода творчості.

Удосконалювати культуру управління означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку вони можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому необхідно здійснювати комплексний аналіз культури управління для виявлення тих її елементів і напрямів їх удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

Поняття «соціокультурне середовище», підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» підкреслює, що це не просто сукупність соціального і культурного середовища, а особливий, соціально організований феномен культури, в якому соціальний і культурний процеси тісно

взаємопов'язані і взємообумовлені, розвиваються в межах спільної ідеї і впливають на діяльність соціальних суб'єктів з метою створення і засвоєння ними духовних цінностей та суспільних орієнтирів”.

Безперечно, на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» означені типи соціокультурного середовища не рівноцінні, але кожен із них може бути значущим для індивіда на певному етапі його життя і відповідно стимулювати його розвиток у певному напрямку. Усе вище висловлене дозволяє говорити про те, що соціокультурне середовище – це досить складний комплекс, що поєднує в собі різні соціально значущі для виховання фактори: соціально-економічні, національні, конфесійні, майнові, вікові.

Будь-які нововведення різного спрямування можуть забезпечувати максимально можливий прогресивний вплив на виробництво за умови, якщо підприємства використовують їх постійно, комплексно й гармонічно. Найбільший за наслідками безпосередній вплив на результативність (ефективність) діяльності підприємства справляють технічні та організаційні нововведення. Інші нововведення впливають на виробництво опосередковано (через ефективність нових організаційно-технічних рішень).

Проте, ефективність окремих глобальних і локальних заходів є важливим, але недостатнім вимірником ступеня впливу нововведень організаційно-технічного характеру на результативність діяльності підприємств. Ось чому необхідно знати конкретну методикку виявлення інтегрального впливу певної сукупності нововведень на ключові показники виробничо-господарської діяльності підприємств за той чи інший проміжок часу. У зв'язку з цим можна використовувати загальний методичний підхід, суть якого зводиться до обчислення за спеціальними алгоритмами (формулами) основних показників, що характеризують економічну ефективність тієї чи тієї сукупності запроваджених впродовж року (кількох років) нових технічних та організаційних рішень

Потенційні можливості розвитку та ефективності виробництва визначаються передовсім науково-технічним прогресом, його темпами і



соціально-економічними результатами. Що цілеспрямованіше та ефективніше використовуються новітні досягнення науки і техніки, котрі є першоджерелами розвитку продуктивних сил, то успішніше вирішуються пріоритетні (щодо виробничих) соціальні завдання життєдіяльності суспільства.

Складовою культури людини й того соціального середовища, в якому відбувається її взаємодія із собі подібними, є культура спілкування. В ній відбиваються ціннісні орієнтації, позиції, соціальні ролі, які виконує індивід у суспільстві.

Кожна людина чи група має свою специфічну культуру, що складається протягом усього їх розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний, екологічний впливи.

Ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів. Передбачає визначення джерел надходження коштів, укладання відповідних угод з інвесторами та постачальниками матеріально-технічних ресурсів на прийнятних для усіх сторін умовах. Важливо також спланувати заходи щодо розвитку персоналу — набуття залученими до реалізації проекту працівниками нових знань чи навичок, необхідних для виконання нових завдань.

Таблиця 2.16

**Характеристика інноваційної культури з позиції соціокультурних складових і на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»**

Складові	Критерії оцінки	Зміст	Характеристика та стан
1	2	3	4
Людина	Професійність, зокрема в сфері нововведень	є не від'ємною частиною інноваційного середовища, яка впливає на розвиток інноваційної діяльності підприємства. Професійність залежить від того наскільки працівник спроможний допомогти в розробці інноваційного проекту;	задовільна, але потребує зростання
	Духовність, розуміння антисуспі-	досягнення людиною духовного багатства в професійній діяльності є стимулом до успішного здійснення творчості, мотивом до створення та	задовільна

Продовження табл.2.16

1	2	3	4
	льних напрямів	впровадження нововведень	
	Соціально-психологічні особливості	соціально-психологічні складові зумовлена потребою людини належати до соціуму підприємства, бути частинкою того хто вирішив бути лідером за рахунок нововведень	
Культура	Культура процесу управління	охоплює все властиве людині набуте вихованням, все те, що її формує і за допомогою чого вона стає соціально активною, цілісною особистістю;	незадовільна
	Культура працівників	культура працівників визначається глибоким знанням науки управління та стилем роботи; культура процесу управління визначає значення працівників апарату і які умови створені для їх розвитку;	незадовільна
	Культура умов праці	культура умов праці є важливим елементом культури вона залежить від робочого місця працівника, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління.	задовільна
Соціально-середовище	Культурно-просвітницьке	соціокультурне середовище є складне організоване багаторівневе утворення, де складові характеризуються функціональною автономією.	задовільне
	Освітнє	всі складові цього середовища об'єктивно змінюються, тому рух є необхідною умовою його розвитку. Тут набуває концепція навчання протягом життя	Задовільне, але потребує постійного удосконалення
	Виховне	рівень виховання працівника, обумовлений культурою, що панує на підприємстві.	високе

Провівши аналіз інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ми можемо зробити відповідні висновки, що керівництво не приділяє значної уваги та не докладає зусиль для розвитку інноваційної культури у товаристві. Саме тому рівень культури є низьким. Більше частина працівників показує високий рівень професійності, але не бажає продовжувати своє навчання.

Стратегічний підхід до кадрового забезпечення інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» полягає у системі добору працівників, професійні та особистісні якості яких дають змогу розв'язувати нестандартні проблеми, вести інноваційний пошук, виявляти самостійність та

ініціативність у нових обставинах, адаптація до яких потребує інноваційних рішень.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо. Це завдання не завжди вирішують з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів для впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах. Система стимулювання інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» не завжди забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації та прагнення задовольнити матеріальні інтереси – до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо.

Мають місце фрагментарні залучення до інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», що підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей і створенні нового всім персоналом (табл. 2.17).

*Таблиця 2.17*

**Характеристика інноваційної культури з позиції функціонального підходу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» протягом 2016-2018 років**

Функція	Зміст	Виконання у товаристві
1	2	3
Планування	Планування інноваційної культури комплекс заходів, спрямованих на	Відсутня інноваційна стратегія розвитку

Продовження табл. 2.17

1	2	3
	розробку планів, програм, проектів, стратегій щодо підвищення рівня інноваційної культури працівників підприємства	
Організація	Організаційні аспекти формування та реалізації інноваційної культури підприємства передбачає створення певних груп, команд, фондів заохочення та таке інше для матеріалізації процесів інноваційної культури на практиці	Відсутня посада інноваційного менеджера, творчі команди та групи
Мотивація	Мотивація та стимулювання процесу формування та реалізації інноваційної культури передбачає систему стимулів та мотивів, спрямованих на зацікавлення працівників у її підвищенні за рахунок активізації їх діяльності в цьому напрямі	Кошти на стимулювання інноваційного розвитку не виділяються
Контроль	Контроль процесів формування та реалізації інноваційної культури підприємства передбачає наявність індикаторів, критерії та показників оцінки (наявність систем стимулювання, відкритих комунікаційних та інформаційних мереж, командна організація праці, а показником її ефективності активізація інноваційних процесів на підприємстві	Потребує удосконалення

Джерело: побудовано автором

Крім того аналіз витрат ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на інновації та інформатизацію за 2016-2018 рр. дозволив говорити про необхідність активізації в цій сфері (табл. 2.18).

Проаналізувавши ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» ми виявили такі недоліки з управлінням інноваційною діяльністю:

не виділяються кошти на підтримку інноваційної діяльності;

не має висококваліфікованого персоналу які б займалися розробкою та впровадженням нововведень у товаристві;

не сформовано інноваційну культуру і таку її складову як культура процесу управління, культура умов праці;

не враховують професійність, духовність працівників;

необхідно підвищити якість процесів проектування і виробництва;

відсутнє якісне управління висококваліфікованих менеджерів;

не має умов для самореалізації духовних сил особистості і соціальних спільнот;

керівництво не приділяє значної уваги та не докладає зусиль для розвитку корпоративної культури у товаристві.

*Таблиця 2.18*

**Динаміка витрат ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на інновації та інформатизацію за 2016-2018 рр.**

№п.п	показники	роки			динаміка,%	
		2016	2017	2018	2017	2018
1	Витрати на технологічні інновації	-	-	-	-	-
2	Витрати на інформатизацію	17,5	28,1	-	17,5	28,5
3	У тому числі: Витрати на програмне забезпечення	0,6	-	-	0,6	-
4	Витрати на обчислювальну техніку	16,4	27,7	-	16,4	27,7
5	Витрати на оплату послуг сторонніх підприємств	0,5	0,4	-	0,5	0,4

Отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» слід використовуючи наявні матеріальні і трудові ресурси та залучивши інвестиції, збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції, розширити асортимент, вийти на нові ринки.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ХАРКІВ'ЯНКА» В УМОВАХ ЗМІН

#### 3.1. Розробка ефективної системи мотивації персоналу в контексті формування інноваційної культури ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»

Специфіка інноваційної діяльності у товаристві визначає структуру персоналу, складовими якої є:

- наукові та науково-технічні кадри;
- науково-допоміжний і обслуговуючий персонал;
- виробничий та адміністративно-господарський персонал.

Важливою характеристикою персоналу, що займається інноваційною діяльністю є його кваліфікаційний рівень. До діяльності науковця, спеціаліста, керівника, службовця ставляться відповідні кваліфікаційні вимоги, визначаються посадові обов'язки й обсяг специфічних знань, що враховується при атестації кадрів та встановлення оплати праці.

Сукупність знань, здібностей, навичок особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які проводять інноваційну діяльність, їх творчі новаторські здібності створюють інтелектуальний потенціал організації, що є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності на ринку.

Проблематика мотивації персоналу набуває дедалі більшого значення, оскільки в усіх видах інноваційної діяльності зростає елемент творчих розумових зусиль. Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності. Мотиви містяться «всередині» людини, мають «персональний» характер, залежить від множини зовнішніх і внутрішніх

відносно людей чинників, а також від дії інших, що виникають паралельно з ними, мотивів. Мотив не лише спонукає людину до дії, а й визначає, що потрібно робити і як буде здійснюватися ця дія. У змісті і характері мотивів розкривається сенс, який мають для людини її власні дії і вчинки, їх життєве значення.

Існування інноваційної діяльності взагалі, та поряд із цим неправомірно недооцінювати роль людського чинника в інноваційних перетворюваннях – напевно головної рушійної сили інноваційного розвитку. Адже сама людина з її безмежним інтелектуальним потенціалом була, і є завжди залишатиметься найвищою цінністю в світі, образно кажучи, «вічним двигуном» прогресу людської цивілізації, єдиним невичерпним джерелом народження інновацій. Тому розуміння мотиваційних основ виникнення імпульсу до інноваційної активності на рівні особистості слід розглядати як один з вихідних моментів активізації інноваційної діяльності.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності працівників, його структуру, особливості у порівнянні з мотиваційним механізмом діяльності трудової, наголошуючи при цьому, що головне завдання механізму мотивації інновацій полягає не в примушенні особистості до праці, а в пробудженні неї інтересу до самої праці. З метою мотивації працівників до активізації інноваційної діяльності пропоную створювати на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» системи інноваційного обліку з видачею авторам інновацій відповідних свідоцтв. Таким чином, багато аспектів мотивації інноваційної діяльності працівників підприємства набули вже досить серйозного обґрунтування, але комплексного, узагальнюючого дослідження, цілісної теорії сьогодні ще не існує, що активізує необхідність подальших пошуків можливих шляхів активізації в мотиваційній сфері працівників спонукальних мотивів до оцінювання і впровадження інновацій. Одним із таких шляхів може стати створення ефективної системи мотивації інноваційної діяльності працівників на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Існує багато точок зору стосовно розуміння сутності мотивації, що пояснюється багатоаспектністю та міждисциплінарністю цієї категорії, а також суб'єктивними поглядами різних дослідників з приводу цього питання. Мотивацію можна трактувати як процес вибору людиною певного варіанту цілеспрямованої поведінки, який відбувається під впливом сукупної дії внутрішніх і зовнішніх рушійних сил. В якості рушійних сил виступають внутрішні та зовнішні мотивотворчі чинники, в результаті сукупної дії цих факторів відбувається виникнення актуалізація мотивів, в яких і криється спонукальна причина дій і вчинків людини. До *внутрішніх* мотивотворчих факторів належать потреби, ціннісні орієнтації, інтереси, менталітет, психологічні риси характеру людини тощо. *Зовнішні* ж фактори являють собою всі ті умови, які містяться в зовнішньому середовищі та здійснюють спонукальний вплив на індивіда, наприклад, до зовнішніх мотиваторів трудової активності працівника можна віднести заробітну плату, зміст праці, організаційні умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, ступінь відповідальності, ставлення з боку керівництва й інші. Вплив зовнішніх мотиваторів, що використовує ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» в трудовій практиці сприймається особистістю крізь призму внутрішнього «я» (тобто крізь структуровану сукупність внутрішніх характеристик індивіда) і призводить до формування певних мотивів, які змушують людину вчиняти в конкретній ситуації саме так, а не інакше, докладаючи зусилля для досягнення поставленої мети з більшою чи меншою активністю. При цьому тільки у випадку, коли обрані зовнішні мотивотворчі фактори відповідають потребам, інтересам, цінностям, очікуванням працівників, можна сподіватися на посилення мотивації, а отже, поліпшення результатів інноваційної діяльності.

З набуванням працею творчого характеру в мотиваційній сфері особистості на передній план виступає потреба в самореалізації, прагнення розкрити потенціал своїх можливостей, проявити свою індивідуальність, людину цікавить не тільки заохочення до оцінювання та впровадження новацій



або матеріальна винагорода, яку несе успіх тієї чи іншої ідеї, а великою мірою зміст самої діяльності.

Інноваційна діяльність є результатом реалізації творчого потенціалу особистості, але вона визначається не лише природними властивостями людини, а й в значній мірі залежить від параметрів оточуючого середовища. Тільки за наявності сприятливих для самоствердження, самореалізації соціально-економічних умов можливий прояв творчої ініціативи людини, а значить і народження інновацій. Саме такі умови покликані створювати на підприємстві систему мотивації праці, орієнтовану на інноваційні досягнення.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є збитковим. Тому для більш ефективного функціонування даного підприємства варто знайти кошти (через додаткова емісія цінних паперів, кредити банку, інвестора та інші джерела) і ввести посаду яка б відповідала за розробку інноваційної діяльності.

Для впровадження запропонованих заходів є доцільно ввести посаду з розвитку персоналу, тобто менеджера який займався б розробкою і впровадженням інновацій на підприємстві. До його функціональних обов'язків можна віднести:

- розробляти і погоджувати з керівником відділу, основні цілі і етапи інновацій;

- готує плани з витрат по розробці інноваційних технологій;

- веде документацію;

- бере участь в управлінні витратами грошових коштів по інноваціям;

- організовує реалізацію даної розробки у практику;

- контролює якість виконання робіт;

- коректує план-графік робіт і вносить зміни;

- узгоджує проміжні та підсумкові звіти з керівником відділу.

Таким чином, система мотивації інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» базується на таких принципах:

- економічної зацікавленості (заробітна плата, додаткові виплати, премії, пільги); організаційні (скорочений робочий день, подовжена відпустка, гнучкий

графік роботи); морально-психологічні заходи (визнання особистого вкладу працівника висловленням подяки, персональне вітання з нагоди свят) та інші;

функціонування системи мотивації повинне бути цілеспрямованим, мати чітко визначену мету.

Прагнучи побудувати ефективну систему мотивації інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», потрібно знати, які характерні риси відрізняють її від системи мотивації звичайної трудової діяльності:

кінцева мета, яку переслідує створювана мотиваційна система, полягає орієнтації на прояв творчої ініціативи людини, реалізацію новаторського потенціалу особистості кожного працівника;

комплексне поєднання різнорідних прийомів мотивування, головний акцент якого робиться не на примусове спонукання до діяльності або зацікавленість працівників лише в отриманні якоїсь винагороди за виконання найкращим чином певних дій;

аналітичність мотиваційної системи, яка полягає в спроможності останньої відслідковувати зміни в мотиваційному кліматі підприємства, виявляти причини цих зрушень, аналізувати характер чинників, що їх спричинили, оцінювати можливі наслідки дії того чи іншого чинника задля прийняття вчасних і ефективних рішень щодо внесення певних корективів у структуру діючої системи мотивації (рис. 3.1).

Розглянемо детальніше функції кожної складової запропонованої структури мотиваційної сфери. Інформаційна складова системи мотивації інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» покликана забезпечувати надходження своєчасної та достовірної інформації про стан параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, від ефективної організації функціонування цією складовою мірою залежить дієвість мотиваційної системи. Інформація стосовно зовнішнього середовища повинна містити дані про сучасні новітні методи

мотивації, а також ті методи, що вже знайшли своє успішне застосування в мотиваційній практиці.



Рис 3.1 – Запропонована концептуальна схема формування інноваційної культури в контексті удосконалення системи мотивації нововведень на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (розробка автора)

Відстеження інформації щодо стану внутрішнього середовища ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» орієнтований головним чином на збір даних про персонал підприємства і його мотивацію, але при цьому інформаційна складова мотиваційної системи має бути здатною надати і будь-яку іншу інформацію, що стосується діяльності підприємства, в якій виникає потреба з боку аналітичної складової системи мотивації.

Головним інструментом одержання необхідної інформації про мотивацію працівників виступає анкетування, яке дозволяє зібрати дані. Особливу увагу потрібно приділяти розробці опитувальних листів, що повинні містити весь спектр питань, відповіді на які давали б змогу адекватно оцінити дійсне становище в існуючій системі мотивації інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Аналіз результативності системи мотивації спрямований на визначення ефективності її впливу як на працівників підприємства, так і на результати діяльності самого підприємства. Оцінювання системи мотивації з позиції працівників передбачає визначення наявності і масштабу позитивних зрушень, що відбулися в мотиваційному кліматі підприємства (підвищення ступеня задоволеності працівників реалізованістю їх потреб, інтересів, цінностей), в інноваційній активності персоналу (збільшення кількості нових ідей, запропонованих працівниками підприємства, ступінь їх новизни, перспективності, сприяння впровадженню різного роду інновацій).

Оцінка ефективності мотиваційної системи може здійснюватися в розрізі кожного окремого методу мотивації, що передбачає порівняння питомих витрат на реалізацію кожного методу із мірою його значущості для персоналу підприємства, а також із ступенем задоволеності реалізацією цього методу.

Система мотивації праці на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» будується на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів і т.п.

Аналіз результатів функціонування мотиваційної системи дозволяє виявити сильні і слабкі сторони, визначити проблемні зони як економічного,

так і організаційного, соціально-психологічного характеру, що потребують певних зусиль по їх ліквідації.

За умови поєднання зусиль аналітичної і інформаційної складових мотиваційної системи підприємства можна сподіватись на ефективні дії її функціональної складової, яка сама і відповідає за рівень вмотивованості персоналу до розробки і впровадження інновацій. Функціональна складова являє собою комплекс певних методів мотивації, які можуть бути поділені на методи прямого і непрямого впливу на інноваційну діяльність працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Дія методів прямого впливу безпосередньо орієнтована на спонукання працівників до інноваційної творчості, до цих методів можна віднести різного роду матеріальні винагороди за ініціювання нових ідей та їх ефективну реалізацію у сфері виробничої, комерційної, управлінської, фінансової діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», прийнятті важливих рішень при розробці нововведень,.

Специфічними методами мотивації інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» можна вважати різноманітні методи пошуку нових ідей, які дозволяють подолати інертність мислення людини, усунути психологічні бар'єри і підвищити ефективність творчої роботи, серед таких методів варто згадати мозковий штурм, синектику, метод морфологічного аналізу, метод Дельфі.

Методи мотивації непрямого впливу забезпечують створення сприятливих умов для прояву новаторських здібностей персоналу і підтримки високого рівня його інноваційної діяльності шляхом найбільш повного задоволення різноманітних потреб, інтересів, очікувань працівників підприємства.

Існування єдиного універсального набору методів мотивації, придатного і ефективного для підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» неможливе, тим більше коли іде мова про мотивацію інноваційної діяльності персоналу з такою непередбачуваною творчою компонентою, яка потребує особливого ставлення до себе. Товариство самостійно вирішує, яким саме

методам мотивації віддати перевагу, коли, де і як їх використовувати найбільш раціонально, але робити це потрібно на комплексній основі, гнучко поєднувати методи прямого і непрямого впливу, здатних тільки в сукупності забезпечити реалізацію творчого потенціалу особистості кожного працівника підприємства.

Отже, ми дійшли такого висновку, що існування у товаристві сприятливого для ініціювання та впровадження інновацій мотиваційного середовища можливе лише за умови створення ефективної системи мотивації інноваційної діяльності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Система мотивації характеризується цілісністю взаємодії інформаційної, аналітичної та функціональної складових, що дозволяє на основі систематичного аналізу інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства формувати оптимальний комплекс методів мотивації, націлених на посилення мотивації кожного працівника до активної участі в інноваційних перетвореннях на рівні підприємства. Подальші дослідження щодо створення ефективної системи мотивації інноваційної активності працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» доцільно спрямувати на розробку конкретного інструментарію для отримання і адекватного оцінювання інформації про мотиваційні настанови персоналу, а також з'ясування засобів вимірювання результативності функціонування такої інноваційноорієнтованої мотиваційної системи.

### 3.2. Розробка інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»

Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення ним стратегічних напрямків своєї діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях, тобто мають інноваційний характер. Стратегія розвитку підприємства базується на використанні науково-технічних досягнень у сфері організації, техніки і

технології, ця стратегія націлена на спроможність підприємства використовувати комплексні інновації.

Для планування та впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії. Інноваційні стратегії спрямовані на пошук найперспективніших напрямів розвитку організації, випуску нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів.

Стратегія ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце, базу і сутність інноваційної діяльності, в той же час інноваційна стратегія поглиблює, уточнює і сприяє реалізації стратегії підприємства.

В основі розробки інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» лежать такі підходи:

визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;

скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження — виробництво — збут»;

максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Стратегії загалом, та інноваційні зокрема, направлені на розвиток і використання потенціалу організації. Вибір інноваційних стратегій обумовлюється станом внутрішнього середовища підприємства.

Стратегія передбачає розподіл ресурсів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», наприклад, відношення власних та залучених засобів, співвідношення ресурсів, направлених на розвиток власних розробок і придбання ліцензій тощо. На теперішній час пошук необхідних нововведень у виробництво, їх реалізація стають однією з найважливіших заporук розвитку організації. Для успішної діяльності підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» необхідне своєчасне виявлення, освоєння, і практичне

використання найновіших досягнень науково-технічного процесу. Для здійснення цих процесів мають проводитись на основі ціленаправленої інноваційної політики наукові дослідження та розробки з залученням висококваліфікованих спеціалістів. Ціль і стратегія підприємства повинні кореспондуватись із можливостями підприємства щодо використання нововведень, досягнень світової науки і техніки.

На початковому етапі формування інноваційної стратегії підприємству слід визначити її тип. Існують кілька типів стратегій, і різні економісти визначають їх по-різному. Одні з них визначають три типи стратегії. Це — наступальна (активна), імітаційна та комбінована стратегії.

Алгоритм розроблення інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» виглядає так:

1. Етап розроблення цілей:

- а) формування місії-орієнтації і місії-політики організації, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності;
- б) формується мета інноваційного розвитку організації.

Будується «дерево цілей».

2. Етап стратегічного аналізу:

а) аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;

б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;

в) визначається інноваційна позиція організації.

3. Етап вибору інноваційної стратегії:

а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;

б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;

в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага з позиції соціокультурних аспектів.

4. Етап реалізації інноваційної стратегії:



а) розроблюються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;

б) організується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;

в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

Узагальнюючи суть будь-якої з названих інноваційних стратегій, можна дати таке визначення: інноваційна стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, являє собою ціленаправлену діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення.

Інноваційний розвиток ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» починається з вироблення стратегії управління ним. У більшості розвинених країн така стратегія охоплює етапи: інноваційний задум, інноваційний проект, інноваційний план, що використовуються для отримання (у названій послідовності), інформаційного забезпечення інноваційного процесу (про інформаційне забезпечення інноваційних процесів).

Інноваційну стратегію підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» треба розглядати як опору для всього кола питань і проблем, які має вирішувати товаровиробник. Ефективна інноваційна стратегія розвитку підприємства передбачає оцінювання всіх форм інноваційної діяльності підприємства, що мають прояв у нововведеннях різного типу. Треба мати, однак, на увазі, що на практиці дотримання цього положення досить утруднене, оскільки інноваційний процес на підприємстві має охоплювати всі сторони господарської діяльності та входити складовою частиною до всіх підрозділів підприємства. Наприклад, до основних (до речі, різновекторних) цілей виробничого підприємства входять: випуск високоякісних виробів у заданому обсязі та заданого виду в призначений час; підвищення ефективності використання науково-виробничого потенціалу; активне ведення зовнішньоекономічних

операцій; забезпечення екологічної безпеки виробництва і навколишнього середовища та ще багато чого іншого. І все це має бути скориговане з провадженням інноваційної стратегії. Отже, інноваційна стратегія є ціленаправлена діяльність щодо визначення важливих напрямів вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства та вироблення комплексу заходів, що потрібні для їхнього втілення.

Основним принципом формування стратегії розвитку внутрішнього середовища є максимальне використання внутрішніх резервів організації і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей.

На початковому етапі інновацій на підприємстві формулюються цілі інноваційної стратегії. По-перше, необхідно враховувати напрям загальної стратегії розвитку підприємства, а також спосіб організації інноваційного процесу на підприємстві. Відомо три моделі такої організації: внутрішня, коли інновація створюється і засвоюється внутрішніми підрозділами підприємства; зовнішня, коли замовлення на створення передається іншим організаціям; венчурна, коли підприємства для реалізації інноваційних проектів створюють дочірні венчурні фірми.

Формулювання цілей інноваційної стратегії має бути пов'язане з життєвими циклами продукції, які проходять стадії: народження, дитинство, юність, рання зрілість, остаточно зрілість, старіння і відродження. І на кожній із цих стадій інноваційний розвиток підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» має свій специфічний характер.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії — це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється інноваційна стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення та формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі інноваційної стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

Інноваційна політика — спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Місія підприємства розглядається як мета існування підприємства, стратегічні цілі підприємства визначають бажаний стан системи.

Враховуючи, що на даний момент часу на вітчизняних підприємствах відбувається недостатнє впровадження інноваційних заходів, є необхідним запропонувати можливості розробки інноваційної стратегії на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Необхідно зазначити, що до основних чинників стримуючих інноваційний розвиток вітчизняних підприємств і безпосередньо ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» слід віднести:

відсутність фінансових ресурсів та високі ставки по кредитах комерційних банків;

високий економічний ризик при освоєнні нової продукції;

відсутність необхідних НДДКР та інформації про нові технології, слабку конкурентну позицію;

інфраструктуру трансферу технологій;

відсутність досконалих методичних та методологічних рекомендацій щодо впровадження та управління інноваційною діяльністю та ін.

Інноваційна стратегія – основна частина загальної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», тобто генеральної місії та мети. Інноваційна стратегія забезпечує ефективну динаміку процесу виробництва на підприємстві перш за все з боку якісних характеристик.

Розробка інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є прерогативою вищого менеджменту. Найчастіше стратегію в загальному вигляді розглядають як пошук найбільш результативних варіантів введення в дію ресурсів (капіталу, робочої сили) згідно з головними цілями підприємства, орієнтований на найближчу і майбутню перспективу.

Інноваційна стратегія ґрунтується на розробці та запровадженні новітніх наукових ідей і найпередовіших досягнень техніки й технології у виробництво.

Процес вибору інноваційної стратегії складається з таких етапів:

визначення стратегічних цілей;

аналіз зовнішнього середовища;

аналіз сильних і слабких сторін;

аналіз альтернатив та вибір стратегії;

управління реалізацією стратегії;

оцінка вибраної стратегії (розрахунок ефективності).

В господарюванні ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» виокремлюють такі типи інноваційних стратегій:

Наступальна, оборонна, імітаційна, залежна, традиційна, за випадком.

Проаналізувавши діяльність і потенційні конкурентні переваги та можливості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» нами було визначено, що найбільш доцільною та ефективною для застосування на досліджуваному підприємстві є стратегія наступу або наступальна стратегія.

Наступальної стратегії є позиція лідерства підприємства з точки зору інновацій на визначеному сегменті ринку. Застосування наступальної стратегії потребує інтенсивної НДДКР та значних змін в організаційній структурі підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, проведені товариством цілеспрямовано й активно, знаходять висвітлення в наступальній стратегії, що орієнтована на маркетинг, стратегію злиття, стратегію придбання і вимагають кредитних інвестицій. Такі стратегії розробляють підприємства, що мають досить високий фінансовий потенціал і кваліфікований склад творчого науково-технічного персоналу, вони є інноваційними стратегіями.

Наступальна стратегія являє собою тип агресивної інноваційної стратегії, що пов'язаний з бажанням ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» досягнути технічного та ринкового лідерства, шляхом створення та впровадження нових продуктів.

Стратегія наступу характерна для підприємств, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням підприємств досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація «приходить» у підприємство від зовнішнього джерела в довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ підприємства, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Саме тому дана стратегія є доцільною для застосування на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Наступальна стратегія передбачає:

тісний зв'язок підприємства із світовими досягненнями науки та техніки;

пряму залежність підприємства від наукових розробок, які фінансуються та здійснюються власними силами;

можливість підприємства швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

Інноваційна стратегія ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» може містити такі основні пріоритети:

розширення випуску нової продукції;  
розробка нової продукції з метою розширення наявних ринків збуту;  
розробка та впровадження нових технологій у безпосередньо процес виробництва для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;  
реклама нової продукції, інформація про яку недостатньо поширена на ринку;

здійснення маркетингових досліджень для виявлення нових потреб ринку.

Згідно запропонованої інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», її кадрова стратегія повинна бути направлена на:

посилення кадрового складу підприємства шляхом пошуку та збереження творчих людей;

співпрацю між керівництвом та працівниками, підтримку інноваційних пропозицій у діяльності підприємства;

зниження плинності кадрів;

мотивацію працівників щодо експериментаторства та творчої діяльності;

поповнення кадрів за рахунок обдарованої молоді;

формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток.

В основі розробки інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;  
пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;

характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;

ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Проведене дослідження дало підстави констатувати, що інноваційний розвиток ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» вирішальною мірою залежить від якісних параметрів людського капіталу, який є основним рушієм інноваційних процесів. Але й інноваційна стратегія, в свою чергу, висуває

певні вимоги до стратегії менеджменту персоналу. Основна увага кадрового менеджменту інноваційно-орієнтованого товариства має приділятися розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанні результатів творчої активності працівників у господарській діяльності.

Для цього необхідно розробити та впровадити відповідну стратегію менеджменту персоналу, яка включає: розробку та впровадження інновацій, індивідуальний підхід до кожного працівника, заохочення творчої та раціоналізаторської діяльності, а також винахідництва, розвиток людського капіталу як визначального фактора реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Ці заходи, в свою чергу, дозволять забезпечити високорезультативну інноваційну діяльність, яка стане основою розвитку та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Отже, автором запропоновано алгоритм розробки інноваційної діяльності на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»: 1. Розроблення цілей на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». 2. Розробка стратегічного аналізу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». 3. Вибір інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». 4. Реалізація інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Впровадження цієї стратегії дозволить за рахунок вчасного впровадження нововведень не лише вийти з кризи, а й підтримувати фінансову незалежність у довготривалій перспективі.

### 3.3. Розрахунок ефективності від запропонованих заходів у діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»

Необхідність оцінки різноманітних видів ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» та вдосконалення форм і методів такої оцінки для практичної розробки інноваційних проектів та програм потребує вдосконалення критеріїв такої оцінки та приведення їх у відповідність до вимог інвесторів та державних органів.

Всі види ефективності інноваційної діяльності тісно пов'язані між собою та взаємно впливають один на одного. Між ними існує тісний взаємозв'язок і в більшості випадків має місце «ланцюгова реакція», тобто розвиток і розширення одного із видів ефектів спричиняють появу все нових і нових результатів інноваційної діяльності, які, у свою чергу, здійснюють безпосередній вплив на розвиток, динаміку та масштаби змін базового виду ефекту. Також всі види ефектів інноваційної діяльності можна розуміти і як систему, що являє собою сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один з одним і створюють певну цілісність та певну єдність.

Розглянемо види ефектів від підвищення рівня інноваційного клімату та здійснення інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» та особливості їх оцінювання.: економічний, науково-технологічний, соціальний, фінансовий, ресурсний, екологічний, регіональний, етнічно-культурний.

Економічний ефект виступає в якості кількісного показника, який повинен враховувати у вартісному вигляді весь розмір результатів та витрат і рівень впливу якісних видів інноваційних ефектів, одержаних від здійснення інноваційної діяльності на підприємстві. Економічний ефект, в загальному випадку, є сумою отриманого прибутку від наступних напрямів інноваційної діяльності: процесу реалізації інноваційної продукції; впровадження якісно нового технологічного процесу в дію; підвищення ефективності використання виробничих потужностей; впровадження у господарську діяльність підприємства винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо. В процесі здійснення інноваційної діяльності економічний ефекту від такої діяльності можна спостерігати не лише у дослідників та виробників, а й їхніх споживачів. Найкраще видно це на прикладі продуктових інновацій, суть яких полягає у створенні якісно нового виду продукції чи послуги з метою задоволення відповідного виду попиту споживачів, при цьому спостерігається так званий мультиплікативний інноваційний ефект (ефект примноження).



Важливим принципом вимірювання економічної ефективності інновації є тотожність споживчого ефекту за конкуруючими варіантами проектів, що розглядаються. Не можна порівнювати показники, скажімо приросту прибутку, за варіантами інновацій, які задовольняють різні потреби чи мають різний корисний ефект. Вибір цілі інноваційної діяльності підприємства є важливим, але він здійснюється до того, як виникла необхідність оцінювати економічний ефект інновації. Порівняння ж варіантів інновації з різними корисними результатами – це принципово інша постановка проблеми. Приведення варіантів інновацій, що порівнюються до одного корисного результату, є першим правилом та вихідною посилкою теорії порівняльної економічної ефективності. При тотожності корисного ефекту варіантів, які порівнюються, основою вимірювання є витрати. Витрати ж за різними варіантами є порівняними між собою.

Існуючий механізм оцінки економічної ефективності інновацій, не є достатньо зорієнтованим на вирішення питання відносно того, який вид продукції чи нової техніки виробляти. Вибір здійснюється між варіантами нововведень, які мають приблизно однаковий корисний результат. Наявність економічного ефекту є необхідним, але не достатнім критерієм для остаточного прийняття рішення стосовно того чи іншого виду інновацій. Перед розрахунком економічних ефектів треба чітко визначити цілі інноваційної діяльності підприємства, згідно з якими і відбувається відбір варіантів інноваційних рішень. «Правило тотожності корисного результату, - зазначав В. Новожилов, - дає змогу чітко типізувати розрахунок і правильно структурувати різні види ефектів і витрат за варіантами, що конкурують».

Науково-технічний ефект проявляється на етапі розробки та освоєння інновації, тому виступає своєрідним результатом низки прикладних досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і проектів, тобто супроводжується накопиченням та приростом наукової, науково-технічної та технологічної інформації. Показники науково-технічного ефекту відображають зміну техніко експлуатаційних та споживчих характеристик

продукції, рівень технічного удосконалення певного виду робіт або ж послуг. Науково-технологічний результат інноваційної діяльності повинен забезпечити свою відповідність наступним умовам:

відповідність науково-технологічний рішень сучасним технологічним вимогам у промислових країнах;

наявність принципової новизни інновації, що включає:

технологічну новизну – використання нових видів матеріалів, нових напівфабрикатів, комплектуючих, нових технологій виробництва; забезпечення більш високого ступеня механізації автоматизації виробничого процесу; одержання принципово нових видів продукції;

інноваційний аспект прориву в ринковому середовищі – новизна для промисловості у рамках світового масштабу або ж конкретної країни; новизною на мікрорівні в межах підприємства.

відповідний рівень значущості інновації для підприємства, який відображається реалізацією мети та очікуваних результатів його інноваційної діяльності;

Соціальним ефектом виражається якісний інноваційний результат, який забезпечує врахування та задоволення потреб людини та суспільства: підвищенням загального рівня життя, покращенням медичного обслуговування, збільшенням ефективності різноманітних соціальних програм, розвитком демократичного суспільства, підвищенням якості освіти, задоволенням естетичних потреб. Основним методом оцінки соціального ефекту є експертний. Експертиза очікуваних наслідків інноваційної діяльності може здійснюватися у різних формах (індивідуальної чи колективної експертизи кваліфікованими фахівцями різних сфер діяльності, соціологічних опитувань, референдумів з обговорення проєктів, які стосуються різних прошарків суспільства чи регіону).

Фінансовий ефект інноваційної діяльності виступає узагальнюючим показником рівня та виду впливу інноваційної діяльності на зміну фінансового стану та результатів діяльності підприємства. В контексті розгляду фінансового

ефекту виділяють, як його окрему складу податковий інноваційний ефект, значення якого полягає у тому, що спостерігається процес оптимізації використання коштів господарюючого суб'єкта за рахунок сукупності податкових та інших видів пільг підприємствам, які займаються реалізацією інноваційних програм та проектів. Завдяки впливу податкового ефекту спостерігається й відповідне покращення фінансового стану та зростання розміру фінансового результату від інноваційної діяльності підприємства.

Ресурсний ефект можна охарактеризувати як взаємозв'язок потреб інноваційної діяльності зі споживання різноманітних видів ресурсів на підприємстві. Даний ефект виникає внаслідок створення нових видів техніки, технології, раціоналізаторських пропозицій, а відтак є пов'язаним із науково-технологічним ефектом інноваційної діяльності підприємства. Зростає актуальність визначення рівня даного ефекту для тих підприємств, для яких є наявною тенденція дефіцитності або неможливості відтворення ресурсів, необхідних для їх ефективної діяльності. Наслідки прояву ресурсного ефекту можуть бути відображені наступними характеристиками: підвищення рівня продуктивності праці (або зниження величини її трудомісткості); зростання фондівіддачі основних засобів; зменшення матеріаломісткості виробничого процесу; прискорення оборотності виробничих запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів тощо.

Екологічний ефект інноваційної діяльності виявляється у зменшенні викидів шкідливих речовин в атмосферу, ґрунт та воду, зменшення відходів виробництва та зростання рівня його ергономічності, підвищення екологічності випущеної продукції. Для забезпечення умов досягнення екологічного результату необхідно: підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення, експлуатації складних технічних систем та технологічних процесів, їхньої надійності та безпеки; створення таких технічних засобів, які автоматично блокують наслідки недоліків процесів організації праці, техніки, технології та здатні запобігати аваріям та оперативно й ефективно ліквідувати їх наслідки.

Регіональний ефект інноваційної діяльності має прояв у розвитку місцевої інфраструктури, зростанні кількості робочих місць в конкретному регіоні, поліпшенні його забезпеченості різноманітними видами ресурсів, споживчими та іншими товарами тощо.

Етнічно-культурний ефект проявляється в якості результативного чинника входження в нову постіндустріальну епоху розвитку людства та здатності держави та суспільства адекватно реагувати і адаптуватися до нових, все більш складніших вимог та викликів, обумовлених нею. Оцінка цього виду ефекту є найскладнішою з методологічної точки зору зростання ефективності інноваційної діяльності.

Розглянувши види ефектів інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», для отримання практичних результатів виникає гостра потреба в приведенні проектів і програм, які розробляються, до вимог інвесторів та державних органів. Вирішення питань із фінансуванням таких проектів потребує певної формалізації та деталізації.

Науково-технічний критерій розкривається через: наявність свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту; науково-технічний потенціал позичальника (наявність співробітників із науковими ступенями, наявність науково-дослідних та експериментальних лабораторій, наявність об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи); перспективність упровадження запропонованих технічних рішень; технічний рівень проекту.

Виробничий критерій розкривається через: забезпеченість виробництва необхідними сировиною, матеріалами, комплектуючими, обладнанням і устаткуванням; рівень технологічних нововведень при реалізації проекту; забезпеченість виробництва кваліфікованим персоналом; можливість використання відходів виробництва.

Фінансово-економічний критерій розкривається через: передбачуваний рівень рентабельності; термін окупності проекту; частку власних коштів позичальника в повній вартості проекту; надійність забезпеченості повернення

кредиту (права власності на майно, що пропонується передати в заставу, його ліквідність; надійність і стабільність поручителя / гаранта тощо); платоспроможність і фінансову стабільність позичальника.

Соціальний та екологічний критерії розкриваються через: вплив реалізації проекту на рівень зайнятості населення; вплив реалізації проекту на створення нових робочих місць; надходження платежів до бюджетів; вплив виробничих процесів, задіяних у реалізації проекту, на навколишнє природне середовище; відповідність вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, установлених законодавством України.

Науково-технічні критерії включають дані про: перспективність упровадження науково-технічних рішень; технічний рівень продукції за проектом; патентно-правові аспекти проекту; перспективність розвитку технологій та удосконалення продукції за проектом, застосування очікуваних результатів у майбутніх розробках.

Ринкові критерії включають дані про: відповідність проекту потребам ринку; ємкість ринку та тенденції його розвитку; конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю: передбачені маркетингові заходи.

Фінансово-економічні критерії включають дані про: повну вартість проекту, джерела фінансування, співвідношення між обсягом власних і залучених коштів; фінансовий стан суб'єкта господарської діяльності та наявність власних коштів; інтегральні показники економічної ефективності проекту (чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості, внутрішня норма рентабельності, строк окупності); бюджетну ефективність проекту; фінансові ризики та чутливість проекту до найбільш впливових факторів; гарантії повернення коштів та умови їх надання.

Виробничі та організаційні критерії включають дані про: календарний план проекту; наявність відповідних земельних ділянок, приміщень і інфраструктури об'єкту; технологічний рівень існуючого та запланованого виробництва; забезпеченість виробництва кваліфікованим персоналом, передбачені заходи щодо підвищення його кваліфікації; забезпеченість

реалізації проекту сировиною, матеріалами, необхідним устаткуванням і трудовими ресурсами; відповідність проекту стратегії енергозбереження, впровадження енергозберігаючих заходів.

Соціальні та екологічні критерії включають такі показники: вплив реалізації проекту на рівень зайнятості населення; вплив виробничих процесів, задіяних у реалізації проекту, на навколишнєприродне середовище. Розглянувши та проаналізувавши різноманітні підходи до оцінки різних видів ефекту інноваційної діяльності можна зробити висновок, що методи і форми такої оцінки постійно вдосконалюються, збільшується кількість і якість критеріїв такої оцінки, підвищується ступінь оцінки кожного окремо взятого виду ефекту. Разом із тим, для більш тісної взаємодії та практичної направленості наукових досліджень, державними органами було розроблено досить чіткі та формалізовані вимоги до розробки відповідних інноваційних програм і проектів, яких необхідно дотримуватись для їх практичної реалізації, особливо у випадку одержання державних гарантій та кредитів.

Можливі види ефектів від запропонованих заходів в діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

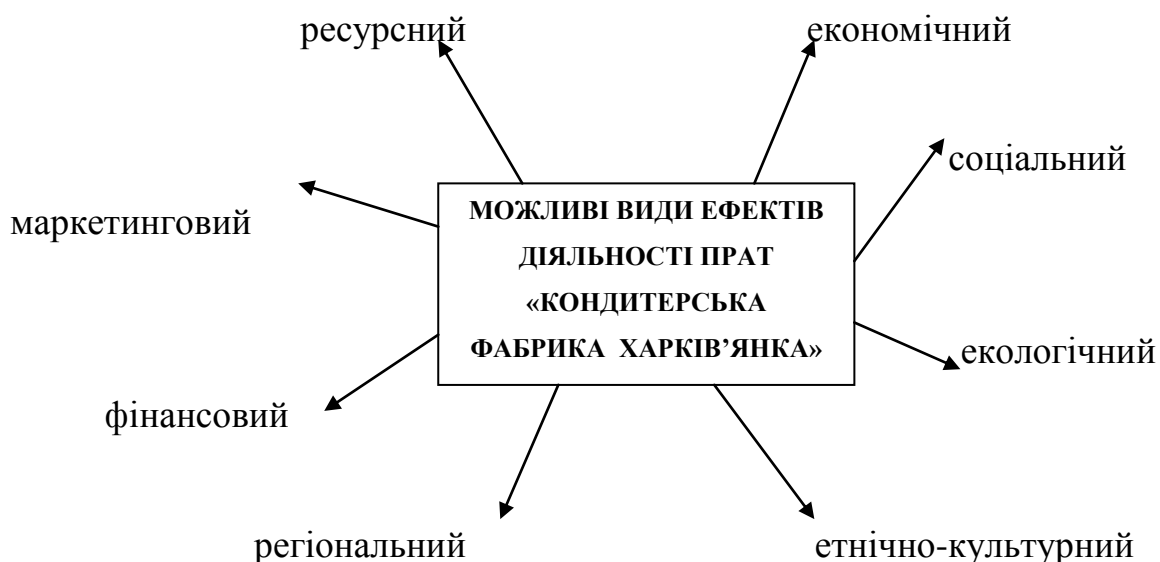


Рис. 3.2 Потенційні види ефектів від запропонованих заходів в діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» (узагальнено автором)

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$E = \Pi / B$ , де  $E$  – економічна ефективність, частини;  $\Pi$  – прибуток чи економія, грн.;  $B$  – витрати на створення економії, грн.

Припустимо, що впровадження посади менеджера з інноваційної діяльності на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» підвищить чистий прибуток підприємства на 2% за рік, якщо брати останній прибутковий період (2017 рік), що складе додаткового доходу, із врахуванням наявних основних фондів та виробничих потужностей

$$\Pi = 0,02 \times 28096 = 561,92 \text{ тис.грн.}$$

Проте у 2018 році ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» отримала збиток становив 1016 грн. Тому варто залучити кошти (кредит банку, випуск додаткових акцій, облігацій та інше), щоб за рахунок поліпшення інноваційного клімату.

Витрати на впровадження посади менеджера з інноваційної діяльності становлять середню річну заробітну плату працівника ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

$$B = 5 \text{ тис.грн.} \times 12 = 60 \text{ тис.грн.}$$

При цьому варто зазначити, що потенційні вигоди від впровадження даної посади – це не лише висока інноваційна культура товариства, а й вихід на нові ринки збуту, впровадження нових технологічних ліній, оновлення асортименту продукції.

Зауважимо, що потенційний прибуток у новому році перекриває витрати на посаду

561,92 тис.грн. - 60 тис.грн. = 501.92 тис.грн.

Період погашення боргу:  $1016 \text{ тис.грн} / 501.92 \text{ тис.грн} = 2$  роки (без залучення додаткових коштів), а при залученні додаткових коштів товариство значно швидше зможе вийти з кризи погасивши борг і розширюючи нові потужності, використовуючи нові можливості.

Отже, прискорити вихід товариства з кризи допоможе залучення додаткових коштів, які варто спрямувати на введення посади інноваційного менеджера, оновлення асортименту продукції, нових ринків збуту. Це дозволить товариству підтримувати фінансову незалежність у довготривалій перспективі.



## ВИСНОВКИ

За результатами дипломного дослідження на тему «Формування інноваційної культури підприємства в умовах змін» (за матеріалами ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка») доцільно зробити наступні висновки:

На основі проведеного дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Досліджено суть і роль інноваційної культури підприємства в умовах змін. На підставі аналізу робіт науковців надано авторське тлумачення терміну «інноваційна культура» як інтегрованого поняття, що поєднує в собі систему сприйняття і поведінки особистості, підприємства, держави та суспільства в цілому до сприйняття і готовності впровадження нововведень, характеризує рівень їх освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки.

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування культури інновацій полягає в реалізації ефективних нововведень в якісному вимірі, удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі. Нами розглянуто інноваційну культуру як чинник інноваційного процесу. З'ясовано, що інноваційна культура обумовлює рівень інноваційної діяльності та стає підґрунтям для успішної реалізації інноваційного процесу. Поняття «інноваційна культура» та «інноваційна діяльність» взаємопов'язані і перше визначає друге, яке спрямоване на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. При цьому ініціатором всіх цих процесів виступає людина, яка одночасно генерує, створює відповідні умови, формує та підтримує необхідних для цього рівень інноваційної культури.

2. На підставі дослідження різноманітних джерел сформовано авторський підхід до інноваційної культури організації з позиції соціокультурних аспектів, що розкривається в таких характеристиках як: мотивованість робітників до

знань і розробки інновацій; націленість на результат; робота в команді; прагнення досягти високого професіоналізму; можливість спілкування з колегами на семінарах, конференціях; свобода висловлювання думок, ідей; свобода творчості. Узагальнено у комплексне бачення соціокультурних складових інноваційної діяльності підприємства.

Безпосередньо роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності підприємства проявляється у тому, що вона: виконує функцію стимулятора творчої думки; оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства, відображає відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням глибокої ланки; надає всьому інноваційному процесові певної організованості, регламентуючи відповідні процедури; істотно зменшує опір до нововведень завдяки культурі змін та перехідних процесів; оптимізує весь інноваційний шлях підприємства на основі прийнятих цінностей і бажання працювати на випередження і гідно сприймати сучасні виклики часу. Візуалізована схема структури інноваційної культури.

3. Сформовано функціональний підхід до оцінки інноваційної культури підприємства та його інноваційної діяльності, де а) планування інноваційної культури передбачає оцінку комплексу заходів, спрямованих на розробку планів, програм, проектів, стратегій щодо підвищення рівня інноваційної культури працівників підприємства; б) організування процесу формування та реалізації інноваційної культури підприємства передбачає створення певних груп, команд, фондів заохочення та таке інше для матеріалізації процесів інноваційної культури на практиці; в) мотивація та стимулювання процесу формування та реалізації інноваційної культури має на меті систему стимулів і мотивів, спрямованих на зацікавлення працівників у її підвищенні за рахунок активізації їх діяльності в цьому напрямі; д) контроль процесів формування та реалізації інноваційної культури підприємства означає наявність індикаторів, критеріїв та показників оцінки (наявність систем стимулювання, відкритих комунікаційних та інформаційних мереж, командна організація праці, а показником її ефективності активізація інноваційних процесів на у товаристві

Разом із тим, знайдено формалізацію інноваційної культури підприємства, яку відображено як формулу.

4. Дослідивши ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» як систему управління встановлено, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» сьогодні випускає широкий асортимент кондитерських виробів: цукерки, карамель, шоколад, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні. Асортимент налічує більше 150 найменувань. Це одна з небагатьох фабрик в Україні, яка має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тисяч тонн на рік.

Кількість працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» зменшується. У структурі персоналу домінує виробничий персонал. У 2016 році – 72,28%, 2017 році – 71,91%, 2018 році – 71,88%. Зменшується кількість управлінського персоналу, що призводить і до зменшення питомої ваги управлінського персоналу. Отже, зменшення кількості працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» негативно впливає на соціальну структуру персоналу, оскільки зменшується кількість працівників молодого віку, а старшого віку – зростає. у структурі персоналу домінують жінки, що обумовлено технологічним циклом. У 2018 році кількість жінок зменшується порівняно із 2016 роком на 1,54% і на 1,21% відносно 2017 року. Питома вага жінок не суттєво зростає у 2018 році порівняно із 2017 роком на 1,21% і на 1,54 % відносно 2016 року.

5. За останні три роки товариство спрацювало не досить прибутково. У 2018 році товариство було збитковим. Продуктивність праці працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» збільшується у 2018 році порівняно із 2016 роком на 117,61 тис.грн і на 31,57 тис.грн. відносно 2017 року. Це відбулося за рахунок зменшення кількості працівників. Фондовіддача у 2018 році порівняно із 2017 роком зменшилася на 0,57. Негативним є зростання собівартості реалізованої продукції у 2018 році порівняно із 2017 роком на 21556 тис.грн. і на 95528 тис.грн. відносно 2016 року. Це призвело до зменшення валового прибутку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» у

2018 році порівняно із 2017 роком на 6094 тис.грн. і на 1471 тис.грн. відносно 2016 року. Суттєво зменшують інші доходи. Відбулося зростання інших витрат. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 8388 тис.грн. і на 2541 тис. грн. відносно 2017 року. У результаті, суттєво скорочується прибуток до оподаткування. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» використовує для фінансування поточної діяльності переважно позичковий капітал, що є ризиковим в умовах розгортання кризових ситуацій в економіці України. Це суттєво збільшує ризики фінансування і ймовірність банкрутства. Зокрема, питома вага власного капіталу у структурі активів у 2016 році становить – 39,488%, 2017 році – 44,02%, 2018 році – 41,79%. товариство є не фінансово стійким. Ця негативна динаміка впливає і на структуру власних джерел фінансування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Товариство має потребу у власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності. Потреба постійно зростає. У 2018 році порівняно з 2016 роком на 84477 тис.грн, з 2017 роком на 11283 тис.грн.

6. Проведено характеристику інноваційної культури з позиції соціокультурних складових та з позиції функціонального підходу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» протягом 2016-2018 років. Виявлено недоліки: відсутність інноваційної стратегії розвитку, відсутність посади інноваційного менеджера, відсутність фінансування процесу стимулювання інноваційного розвитку, а функція контроль потребує удосконалення в форматі розробки дієвих індикаторів оцінки інноваційної культури підприємств харчової промисловості.

Крім того аналіз витрат ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» на інновації та інформатизацію за 2016-2018 рр. дозволив наголосити про необхідність активізації дій в цій сфері.

Отже, серед недоліків управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є сенс виокремити: відсутність дієвого фінансування; не має висококваліфікованого персоналу, які б займалися розробкою та впровадженням нововведень у товаристві; не сформовано інноваційну культуру

і таку її складову як культура процесу управління, культура умов праці; не враховують професійність, духовність працівників; відсутнє якісне управління висококваліфікованих менеджерів; відсутність умов для самореалізації особистості і соціальних спільнот; керівництво не приділяє значної уваги та не докладає зусиль для розвитку інноваційної корпоративної культури у товаристві.

7. Запропонована концептуальна схема формування інноваційної культури в контексті удосконалення системи мотивації нововведень на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», яка включає інформаційну, аналітичну та функціональну складові, а також розроблено перелік рекомендацій які суттєво поліпшать інноваційний клімат у товаристві, зокрема: а) створювати на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» системи інноваційного обліку з видачею авторам інновацій відповідних свідоцтв. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є збитковим; б) знайти кошти (через додаткова емісія цінних паперів, кредити банку, інвестора та інші джерела) і ввести посаду (інноваційног менеджера або менеджера із розвитку персоналу), які б відповідали за формування інноваційного улімвту та здійснення інноваційної діяльності. Це дозволить на активізувати творчу ініціативу людини, реалізувати новаторський потенціал особистості кожного працівника за рахунок комплексного поєднання різних прийомів мотивування та аналізу заходів мотивації.

8. Рекомендовано алгоритм розроблення інноваційної стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» де базовими є етапи: а) розроблення цілей; б) стратегічного аналізу; в) вибору інноваційної стратегії; д) реалізації інноваційної стратегії. Впровадження цієї стратегії дозволить за рахунок вчасного впровадження нововведень не лише вийти з кризи, а й підтримувати фінансову незалежність у довготривалій перспективі.

9. Обґрунтовано види ефектів від підвищення рівня інноваційного клімату та здійснення інноваційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика

«Харків'янка»: економічний, науково–технологічний, соціальний, фінансовий, ресурсний, екологічний, регіональний, етнічно–культурний.

Обґрунтовано доцільність введення посади інноваційного менеджера.

Таким чином, запропоновані нами заходи сприятимуть виходу товариства із зони збитковості, упередженню кризи, продовженню його існування за рахунок виходу на нові позиції, що посилить конкурентоспроможність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» та його фінансову стійкість.