

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ  
ДОПУЩЕНА

Зав.кафедрою  
к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав

ст. гр. МО-112/м

\_\_\_\_\_

Орішко О.В.

Керівник

к.т.н.

\_\_\_\_\_

Магар Н.Г.

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-112/м спеціальності «Менеджмент»

Орішко Олександр Віталійовичу

1. Тема: Управління інноваційним розвитком підприємства

затверджена наказом по інституту № 02-25 від 05.12.2022 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 13.01.2024 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Провести обґрунтування актуальності теми дослідження.

2. Визначити теоретичну сутність інновації та види інновацій.

3. Дослідити сутність інноваційного процесу підприємства.

4. Провести теоретичне дослідження визначення сутності управління інноваційним розвитком на підприємстві.

5. Надати загальну фінансово-економічну та організаційну характеристику ПрАТ «Криворіжгаз».

6. Провести аналіз економічної та фінансової діяльності ПрАТ «Криворіжгаз».

7. Виконати аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз».

8. Обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз».

9. Розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення методики оцінки управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз».

10. Запропонувати програму інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз».

10. Оформити звіт за результатами роботи

Дата видачі завдання: 04.09. 2023р.

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.Г.Магар

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.В.Орішко

(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
підготовки кваліфікаційної магістерської роботи  
студентом інституту ЗІЕІТ денної форми навчання  
гр. МО-112м П.І.Б. Орішко Олександр Віталійовичу  
на 2023-2024 навчальний рік

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми кваліфікаційної магістерської роботи, збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної магістерської роботи	<b>04.09.23-17.10.23</b>		
2.	<b>I атестація</b> I розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>23.10.23-28.10.23</b>		
3.	<b>II атестація</b> II розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>20.11.23-25.11.23</b>		
4.	<b>III атестація</b> III розділ кваліфікаційної магістерської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	<b>18.12.23-23.12.23</b>		
5.	Доопрацювання кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	<b>25.12.23-06.01.24</b>		
6.	<b>Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>08.01.24-13.01.24</b>		
7.	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру	<b>за 3 дні до захисту</b>		
8.	<b>Захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>15.01.24-20.01.24</b>		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.





ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Вживання
АГРС	Автоматичні газорозподільні станції	За текстом
ДБН	Державні будівельні норми	За текстом
ДНАОП	Державні нормативно-правові акти	За текстом
ДСТУ	державні стандарти України	За текстом
ЗУ	закон України	За текстом
ГРП	газорозподільне підприємство	За текстом
НКРЕКП	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг	За текстом
ПрАТ	Приватне акціонерне товариство	За текстом
РГК	Регіональна Газова Компанія	За текстом
ТО	технічне обслуговування	За текстом
ШПР	шафові регулюючі пункти	За текстом

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 103 сторінки, 18 таблиць, 83 найменування використаних джерел, 2 додатки.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних, практичних та методичних засад управління інноваційним розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку та управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади та практичні аспекти питань управління інноваційним розвитком підприємств.

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено аналіз основних економіко-фінансових показників та організаційно-правових основ діяльності ПрАТ «Криворіжгаз», розроблені напрями удосконалення інноваційного підприємництва на досліджуваному підприємстві, запропонована методика оцінки його інноваційної діяльності та запропонована програма інноваційного підприємництва.

В результаті виконання роботи розроблені заходи щодо підвищення ефективності інноваційного підприємництва. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню його прибутковості.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК,  
ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ, КОНЦЕПЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНІ  
МОЖЛИВОСТІ, ФІНАНСИ, ПРИБУТКОВІСТЬ



## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	
ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	
1.1. Теоретична сутність інновації та види інновацій .....	
1.2. Сутність інноваційного процесу підприємства .....	
1.3. Теоретичне дослідження сутності управління інноваційним розвитком підприємства .....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «КРИВОРІЖГАЗ» .....	
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Криворіжгаз» та організаційна структура управління .....	
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» ...	
2.3. Аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» .	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «КРИВОРІЖГАЗ» .....	
3.1. Удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз» .....	
3.2. Удосконалення методики оцінки управління інноваційною діяльністю підприємства .....	
3.3. Програма інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» .....	
ВИСНОВКИ .....	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Економічна реформа у будь-якій країні передбачає заходи щодо зростання економічного потенціалу, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення рейтингів на ринку, особливо наразі, за умов глобалізації економічних процесів. Для розвитку економіки України чи не найпершим завданням являється інноваційний розвиток підприємств, впровадження інноваційних сучасних технологій. Інноваційний розвиток набуває статусу об'єкта управління.

Кожне підприємство, суб'єкти господарювання, здобуваючи своє місце на ринку, прагне змінити свої позиції на краще, для цього має мати свою стратегічну програму розвитку. Програма розвитку включає інноваційні процеси, доцільність та спрямованість яких має за мету підвищення ефективності функціонування підприємства. Підходами до політики управління інноваційними процесами мають бути доцільні та необхідні інноваційні процеси та заходи з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх економічних факторів.

За роки незалежності Україна, безумовно підвищила стан науково-дослідних та конструкторських досягнень, але зрушення в управлінні, плануванні і стимулюванні інноваційної діяльності не стали системною стратегією, тому інтенсивне впровадження інноваційної діяльності залишається актуальним завданням практично для кожного підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії безумовно потребує аналізу виробничих можливостей підприємства, моніторингу наукових досягнень та вивчення інноваційного ринку в відповідній галузі щодо можливості та доцільності їх впровадження, врахування психологічних, правових та соціальних аспектів.

На шляху України до Європи зростає вагомість понять конкурентоспроможності продукції підприємств, відповідність продукції вимогам європейських та світових стандартів якості, сучасним науковим

підходам щодо визначення свого місця на ринку. Саме це в першу чергу і виступає як предмет оцінки інноваційного потенціалу з точки зору важіля конкурентоспроможності продукції підприємства.

Саме зважаючи на викладене, питання інноваційного розвитку підприємств в Україні набувають особливо актуального значення і потребують пошук нових управлінських підходів для їх впровадження.

Проблемам впровадження інновацій, управління інноваційною діяльністю підприємств в своїх наукових працях приділяло увагу багато науковців, вчених, практиків. Як наприклад В. Брич, О. Бобровська, К. Вергал, М. Войнаренко, В. Вострякова, Л. Гораль, К. Дорошкевич, Т. Дудар, П. Друкер, Т. Лепейко, А. Івасенко, С. Ілляшенко, П. Микитюк, М. Олейнікова, М. Рогоза, Б. Санто, Б. Твісс, Й. Шумпетер, А. Череп та ін.

Більшість досліджень присвячені активізації інноваційних процесів за рахунок оптимізації наявних ресурсів підприємств. Залишається велике поле для досліджень інноваційних процесів за умов конкурентних процесів на сучасних економічних ринках, глобалізації економіки, впровадженнь наукових технологічних досягнень.

Як наслідок, вивчення питань інноваційних процесів на підприємствах стає необхідною умовою управлінських підходів на шляху досягнення стратегічних цілей.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних, практичних та методичних засад управління інноваційним розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Для досягнення визначеної мети сформовані задачі:

- провести обґрунтування актуальності теми дослідження;
- визначити теоретичну сутність інновації та види інновацій;
- дослідити сутність інноваційного процесу підприємства;
- провести теоретичне дослідження визначення сутності управління інноваційним розвитком на підприємстві;

- надати загальну фінансово-економічну та організаційну характеристику ПрАТ «Криворіжгаз»;
- провести аналіз економічної та фінансової діяльності ПрАТ «Криворіжгаз»;
- виконати аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз»;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз»;
- розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення методики оцінки управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз»;
- запропонувати програму інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз».

**Об'єктом дослідження** є процеси інноваційного розвитку та управління інноваційним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні засади та практичні аспекти питань управління інноваційним розвитком підприємств.

Методи дослідження: наукового пізнання при вивченні теоретичної та методологічної бази, історико-логічний, аналізу даних, зокрема метод головних компонент, при вирішенні поставлених перед кваліфікаційною магістерською роботою завдань.

В якості інформаційної бази дослідження використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління інноваційною діяльністю підприємств, дані звітності підприємства, інтернет-ресурси.

Науковою новизною результатів досліджень є розроблені рекомендації щодо управління інноваційним розвитком та удосконалення ПрАТ «Криворіжгаз», сформовані підходи до розробки концепції інноваційного розвитку підприємств а також раціональні реакції на запити зовнішнього середовища щодо інновацій. надані рекомендації щодо ефективного управління інноваційними рішеннями, інструментарій для впровадження стратегії

інноваційного розвитку підприємств на основі управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливому впровадженні результатів дослідження даної в управління інноваційним розвитком державних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація матеріалів дослідження. Основні положення та результати доповідалися та обговорювалися на XXV науково-практичній конференції здобувачів освіти ЗІЕІТ.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Теоретична сутність інновації та види інновацій

З теоретичної точки зору під інновацією розуміють заново створену розробку в області різних знань.

З погляду оцінки світового інноваційного процесу, можна відзначити, що інновація є основною рушійною силою економічного та наукового прогресу сучасного світу. Великий внесок у формуванні інновацій відбувся у розвитку в області інформатики та електронних системах зв'язку та автоматизації, у виробничому обладнанні, устаткування для охорони навколишнього середовища, енергетичній та транспортній техніці, будівельного устаткування та матеріалах [8, с.79].

Ключовими інноваціями для автоматизації виробничого процесу є робототехніка та мехатроніка, під якою розуміють галузь науки й техніки, що заснована на поєднанні об'єктів механіки з електронними й комп'ютерними компонентами, що утворюють можливості розробки якісно нових модулів з електронним управлінням, тобто, розглядаються як філософія проектування складних керованих технічних об'єктів. Окрім того передбачається гнучке запровадження автоматизованого проектування [15, с.174].

Інновація має англійське походження та представляється як нововведення, тобто це запровадження новизни, що забезпечує якісне зростання ефективності процесу чи продукції, визначене потребами ринку. Вона є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності особи, творчого процесу, раціоналізації [24, с. 98].

Інновація розглядається як виведення на ринок продукції з новими споживчими якостями чи якісним підвищенням ефективності виробничих систем.

Термін «інновація» розглядається також як походження від латиського, що означає оновлення або зміну [25, с. 65].

Поняття інновації вперше з'явилося у наукових дослідженнях ХІХ сторіччя. Наукове означення поняття «інновація» було отримане на початку ХХ сторіччя в працях австрійського економіста Й. Шумпетера за результатом аналізу інноваційних комбінацій, змін в розвитку економічних систем [30, с. 201].

У світовій економічній літературі термін «інновація» має багато визначень, але за суттю є процесом перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, результатом якого впроваджуються нові продукти та технології [31, с. 125].

Проблематика нововведень в нашій країні протягом тривалих років розглядалася в рамках економічних досліджень науково-технічного прогресу.

Термін «інновація» став активно використовуватись в перехідній економіці України як самостійно, так і для визначення споріднених понять «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» тощо.

У науковій літературі визначається багато визначень даного терміну. Так, за ознаками змісту виділяють технічні, економічні, організаційні, управлінські інновації [32, с. 86].

Виділяють такі ознаки як масштаб інновацій, де інновації поділяють на глобальні й локальні.

Зарубіжні автори, такі як І.Перлакі, В.Д. Хартман, Е. Менсфілд, Б.Твіст, Й. Шумпетер, Е. Роджерс трактують поняття інновації у залежності від об'єкта та предмета дослідження [38, с. 175].

Б. Твіст визначає інновацію як процес, у котрому ідея набуває економічного змісту [40, с. 99].

Ф. Діксон дотримується думки, що інновація має трактуватись як сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що спричиняють появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів та обладнання [48, с. 76].

Б. Санта вважає, що інновація це такий суспільний, технічний, економічний процес, котрий через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, а у випадку, коли вони орієнтуються на економічну вигоду можуть приносити прибуток [49, с. 112].

Й. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів [50, с. 87].

У відповідності з міжнародними стандартами інновація це кінцевий продукт інноваційної діяльності, що має втілення у вигляді нового поліпшеного продукту, що виноситься на ринок, нового удосконаленого процесу, що застосовується у практичній діяльності [59, с. 95].

Таким чином, інновація є наслідком інноваційної діяльності.

Оцінка різних визначень дає підставу виснувати, що специфічний зміст інновації складають зміни, а головною функцією діяльності є функція зміни.

Австрійський вчений Й. Шумперер виділив п'ять очікуваних підходів до топових змін [59]:

- використання нових досягнень техніки, технологій, осучасненого ринкового забезпечення виробництва, що забезпечить виробництво продукції з новими якостями;
- використання нових сировинних ресурсів;
- зміни в організації виробництва та його матеріального забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Також інновація розглядається як процес, за яким нововведення розвивається за певними стадіями, тому для інновації властиві як динамічні, так і статичні аспекти. Інновації представляються як кінцевий результат науково-виробничого циклу [52].

Терміни «інновація» й «інноваційний процес» не можна вважати тотожними. Інноваційний процес – це саме процес, пов'язаний зі створенням та застосуванням інновацій як предмету засобу досягнення результату. Інновації виступають як унікальність для створення конкурентних переваг.



Вчені звертають увагу, що науково-технічні розробки й нововведення, ідеї та знання виступають як проміжні результати науково-виробничого циклу, є додатками нового знання з метою їх практичного використання, а науково-технічні інновації є їх матеріалізацією з метою комерційної реалізації для задоволення певних потреб споживачів [63, с. 105].

У науковому світі застосовується поняття науково-технічної новизни певного досягнення. Це споріднене поняття по відношенню до інновацій і трактується як потенційна властивість, для досягнення якої необхідні усі науково-технічні ознаки, що характеризують кінцевий результат науково-виробничого циклу, котрий виступає у якості науково-технічної продукції та є матеріалізацією нових наукових ідей та знань. Із цього випливає, що інновацію потрібно розглядати у аспекті урахування інноваційного процесу [67, с. 86].

Для інновації виділяють три властивості: науково-технічна новизна, виробниче пристосування, комерційна реалізованість [65].

Комерційний аспект виступає як економічна необхідна умова. Таким чином, створення і впровадження інновацій є складовою частиною інноваційного процесу.

Потрібно зазначити, що інновація це такий техніко-економічний цикл, де використовуються результати сфери розробки, це викликає технічні й економічні зміни.

Інновація це не будь-яка новизна чи нововведення, та, що забезпечує ефективність діючої системи. Більш загальне це поняття може використовуватись щодо творчої ідеї.

Щодо наукового загального визначення сутності інновації можна відзначити наступне.

Інновація слід розглядати як результат впровадження інтелектуального рішення в розробку та отримання нового знання, як мету оновлення ефективності життєдіяльності. Тобто, інвестиційний процес – це запровадження з метою отримання якісного удосконалення. Поняття

«інновація» стосується як радикальних, так і поетапних змін у продуктах, процесах та стратегії організації [66, с.125 ].

Виходячи з того, що метою впровадження інновацій є підвищення ефективності, економічності, поняття інновації можна порівнювати з поняттям підприємливості, тобто прояву нових можливостей поліпшення роботи організації.

Отже, сутність інновації можна представити інформацією таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Сутність інновації

Інновація
Слід розглядати як процес, у ході якого:
- використовується результати інтелектуальної діяльності;
- забезпечується випуск конкурентноздатної продукції;
- забезпечується випуск товарів чи послуг нової кращої якості;
- забезпечується зростання економічної ефективності виробництва продукції.

На основі інформації таблиці 1.1, можна зазначити, що інновація може формуватись на фоні різних точок зору у залежності від технологій, комерційних цілей, соціальних аспектів, стану економічного розвитку та формування економічної політики.

Відповідно в науковій літературі існує широкий спектр підходів щодо концептуалізації інновацій. Так, у науковій літературі відзначається, що поняття «інновація» часто змішується з поняттям «винахід» ( створення нової технічної розробки чи удосконалення існуючої). У цьому зв'язку поняття «зміни» та «креативність» можуть застосовуватись замість поняття «інновація». Для того, щоб вирізнити інновації від перерахованих вище понять часто уточнюються, що особливості інновації проявляються в тому, що вона дозволяє створити додаткову цінність [66].

Як вже зазначалось, основними мотивами створення інновацій для підприємництва є підвищення конкурентноздатності нових продуктів; поліпшення свого іміджу на ринку; захоплення нових ринків; зниження ресурсоемності продукту.

Доцільно виділити певні види інновацій, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Види інновацій

Види інновацій	Характеристика
1. Технологічні	Отримання ефективного виробництва нового за характеристиками продукту чи виробу, нових чи удосконалених технологічних процесів. При цьому, організаційні та управлінські інновації не відносяться до технологічних.
2. Соціальні (процесні)	Процес оновлення сфер життєдіяльності, як будь-який процес реформ.
3. Продуктові	Створення ринкових продуктів за новими технологіями з новими властивостями.
4. Організаційні	Удосконалення організаційних та управлінських рішень.
5. Маркетингові	Реалізація нових осучаснених маркетингових підходів, у тому числі зміни в дизайні та упаковці товарів, використання сучасних продажів (наприклад, інтернет-торгівля).

На основі інформації таблиці 1.2 можна визначити сутність інноваційного процесу підприємства та відповідно корегувати стратегію.

### 1.2. Сутність інноваційного процесу підприємства

Інноваційний процес є ключовим в розрізі інноватики. Науковці Андронова О. Ф., Череп А.В. вважають, що інноваційний процес включає ряд взаємопов'язаних етапів спрямованих на досягнення кінцевого результату [7, с.54].

Першим етапом є наукові дослідження, спрямовані на отримання нових знань в певній області. Фундаментальні дослідження поділяються на теоретичні (нові наукові відкриття та теорії) та пошукові, роль татом яких виступають нові вироби та технології й властивості інноваційних матеріалів. Це перший етап інноваційного процесу.

Другим етапом інноваційного процесу є прикладні дослідження. Метою їх проведення є практичне використання отриманих на стадії фундаментальних досліджень наукових знань, отриманих раніше явищ і процесів.

Третім етапом інноваційного процесу є дослідні конструкторські роботи. Метою цього етапу є створення чи удосконалення зразків нової технології, різних інноваційних матеріалів, нових технологічних процесів.

В структурі виділяють два види дослідницьких робіт: конструкторські та технологічні роботи [9].

Конструкторські роботи відповідають за розробку певної конструкції об'єкту. Технологічні роботи відповідають за об'єднання різних процесів в цілісну систему.

Четвертим етапом інноваційного процесу є освоєння масштабного виробництва нових виробів. На цій стадії проводяться такі види роботи як дослідницькі та експериментальні, що мають на меті відпрацювання зразків нової техніки та нових технологічних процесів.

На завершальному етапі освоєння розпочинається п'ятий етап інноваційного процесу, що має назву етап промислового виробництва. Даний етап характеризується масштабним виробництвом нової техніки та використання нової технології.

Кожне підприємство має знати сутність інноваційної діяльності в області свого впливу. Для того щоб знати як коректно та правильно його розвивати в теперішньому та майбутньому [17].

Поняття інноваційної діяльності є сукупністю понять інновації та інноваційного процесу.

В економічній науці поняття про інновації та інноваційного процесу є досить просторовими. Виходячи з цього зазначимо, що визначення інноваційної діяльності є неоднозначним [18].

Першою ознакою, що характеризує інноваційну діяльність, є її системний характер. Вказана ознака дає підстави зробити висновок, що даний вид діяльності є одиночною дією, а сукупність дій, спрямована на послідовну зміну стану наукового дослідження. Зміна цих станів відбувається в кінці чи на інших стадіях інноваційного процесу, котрому відповідають закономірні етапи здійснюваних робіт чи виконаних дій.

Другою ознакою інноваційної діяльності є її комплексний характер. Створенню нового та удосконаленого продукту або технологічного процесу

повинен передувати певний комплекс заходів (наукових, виробничих, технологічних, організаційних, фінансових тощо).

У відповідності із вище означеним складається інноваційна інфраструктура [19].

Інноваційний алгоритм дій має бути забезпечений необхідними нормативними документами:

- інформаційне обґрунтування та забезпечення;
- експертно-аналітичні висновки;
- фінансово-економічні розрахунки;
- маркетингове та рекламне супроводження;
- патентно-ліцензійне та патентно-дослідницьке забезпечення;
- правове забезпечення.

Третьою ознакою інноваційної діяльності є її цільовий характер. Ціллю виступає зчалення нового та удосконаленого продукту на рингу збуту або нового та удосконаленого процесу, що має практичне втілення.

Четвертою та самою явною ознакою інноваційної діяльності виступає її ризиковий характер. Практика показує, що інноваційна діяльність найбільшим чином має фактор ризику.

Вплив факторів ризику на проміжний чи кінцевий продукт неможливо точно визначити. В загальному визначенні інноваційний ризик це вірогідність втрат, що виникають при вкладенні інвестицій в створення нового та удосконаленого продукту, в розробку нової технології, реалізація котрих на ринку залежить від гнучкості попиту [18].

Вся інноваційна діяльність починається в рамках підприємства. Вся діяльність підприємства починається з інвестування грошових коштів, протікає через рух грошових коштів та закінчується результатом, що має грошову оцінку. У ьому зв'язку важливо розробляти та запроваджувати фінансову стратегію розвитку. Без належного фінансування всі програми та плани будуть нереальними. Тому фінансова стратегія розвитку має важливе значення для процесу управління підприємством.

Інноваційна діяльність це науково-дослідницька діяльність, що проводиться самим підприємством на основі спеціального конструкторського бюро або на основі замовлення науково-дослідницьких інститутів. Ця діяльність спрямована на створення інноваційного продукту чи технології, що безпосередньо запроваджується у виробництві [19].

Науково-дослідницькі роботи на підприємстві включають ряд стадій замислу та образу нового виробу, вивчення різного роду інформації, розробка технічного завдання на наукові роботи, проведення патентного аналізу та дослідження експериментальних зразків тощо.

На комплексному використанні оперативного та стратегічного планування формуються різні стратегії діяльності підприємства.

Сутність оперативного планування полягає в розробці та реалізації конкретних заходів, що допомагають вирішенню стратегічних важливих завдань.

Сутність стратегічного планування зменшення впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища.

Реалізація швидких цілей та довгострокових планів дозволяє підприємству вирішувати основні завдання свого розвитку.

На вибір стратегії розвитку підприємства суттєво впливає його фінансовий стан, а також кількість та сутність поставлених довгострокових цілей його діяльності. В процесі їх аналізу можна визначити одну із стратегій розвитку з урахуванням наступних можливих варіантів подальшого функціонування: збереження шляхів розвитку підприємства, незначне коригування шляхів розвитку без використання значних джерел фінансування, реалізація інноваційних заходів різної спрямованості. Потрібно враховувати розвиток зовнішнього середовища підприємства. Прогнозування розвитку цього середовища може допомогти визначити зміни економічних параметрів, зміни принципів оподаткування, стратегію прямих конкурентів тощо [22].

Аналіз методик прогнозування розвитку підприємства показує, що у більшості випадків вони дозволяють визначити шанс виходу підприємства із

кризового стану. Але стійкий розвиток підприємства на основі здійснення інноваційної діяльності вони не розглядають. Із цього витікає, що потрібно розробляти програму фінансового оздоровлення підприємства. Сутність даної програми полягає в частковому чи повному перепрофілюванні виробництва у випадку невдачі інноваційної діяльності, запровадження нових і сучасних технологій, зміна й зростання асортименту виробленої продукції тощо [20, с.77].

За результатами теоретичного аналізу сутності інноваційної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

Результати інноваційної діяльності безпосередньо залежать від управлінських рішень керівників, досягнення очікуваного економічного результату від її реалізації, загальної політики діяльності підприємства. Сучасність диктує необхідність для кожного підприємства в Україні справляти певні управлінські дії вивчення наукових та дослідницьких досягнень у своїй сфері діяльності, аналізувати можливості та мати цілі проводити інноваційну діяльність.

Управлінцям слід також пам'ятати про соціальну роль інноваційної діяльності, яка сприяє поліпшенню результатів виробничої діяльності, зростанню задоволення споживачів, поліпшенню умов праці та життєдіяльності.

Оновлення й розширення асортименту продукції, підвищення рівня її якості є очікуваним результатом інноваційної діяльності у технічній сфері.

В економічній сфері впровадження інноваційної діяльності забезпечує зростання ефективності виробництва, економії всіх виробничих ресурсів, забезпечує зростання рентабельності та зниження витрат. У сфері соціального розвитку

Аналіз сучасного стану економічного розвитку підприємств підтверджує неефективне використання існуючого інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової економіки внаслідок недостатності науково

обґрунтованих методів його формування, оцінки й методів практичного використання.

Сутність та роль інновацій як джерела розвитку підприємства полягає в забезпеченні економічного зростання на підприємстві з урахуванням підвищення інвестиційної активності за рахунок створення та ефективного використання інтелектуальної власності підприємства ефективного управління інтелектуальним капіталом, створення сприятливого інвестиційного клімату із урахуванням впливу політичних, економічних, юридичних, соціальних та інших факторів [26, с.217].

В основу термінології інновацій в умовах сучасної ринкової економіки покладено міжнародні стандарти, рекомендації, котрі прийняті в Осло у 1992 році під назвою «Керівництво Осло». Вони охоплюють випуск нових продуктів та процесів та технологічні змін [36].

Інноваційною є діяльність підприємства на усіх етапах життєвого циклу проекту по створенню інноваційних об'єктів від ідеї, її концептуальної розробки в процесі наукових досліджень, опрацювання конструкторської документації на стадіях дослідно-конструкторської роботи, запровадження у виробництво та реалізації на ринку чи використанні у практичній діяльності [38, с.209].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», до об'єктів інноваційної діяльності відносять: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [1].

Об'єкти інноваційної діяльності підприємства наведені в таблиці 1.3.



Таблиця 1.3 - Об'єкти інноваційної діяльності підприємства

Об'єкти інноваційної діяльності підприємства
- нові або удосконалені товари й послуги;
- створені та запроваджені в практичну діяльність нові чи удосконалені технології;
- створені та запроваджені в практичну діяльність нові способи надання послуг;
- створені та запроваджені в практичну діяльність нові методи та способи організації діяльності підприємства.

На основі інформації таблиці 1.3 проводиться класифікація інновацій. Як вже зазначалося інновації поділяють на технологічні або процесні та продуктові, організаційні, маркетингові, екологічні.

За технічним потенціалом вони поділяються на:

- радикальні або базові;
- поліпшуючі, що спричиняють модернізацію виробництва;
- модифікаційні або часткові.

Усі перераховані об'єкти інноваційної діяльності реалізуються через фундаментальні та прикладні проекти [45].

Будь-який проект виступає як об'єкт розвитку підприємства.

В економічній літературі використовують такі поняття як проект, бізнес-проект, інноваційний проект, інвестиційний проект.

У широкому розумінні під проектом розуміють зміни в діяльності підприємства.

Проекти можуть бути прибутковими або не мати прибутку, але мають соціальний, оборонний, екологічний ефекти.

Під бізнес-проектом розуміють такий, що має комерційний результат, тобто приносить прибуток.

Під інноваційними виступають проекти щодо створення нових чи зміни існуючих продуктів.

Усі проекти є інвестиційними, тобто вони можуть бути реалізовані за наявності вкладених ресурсів.

Масштаб або суспільне значення проекту визначається впливом результатів його реалізації на ринку.

На підприємстві особливу увагу треба звернути на ключові об'єкти інновації, особливо на засоби виробництва та технологічні процеси.

Інноваційна діяльність це та, за якої основним завданням є отримання позитивних результатів на основі використання експериментальних розробок та наукових досліджень [43].

Кінцевим результатом має бути створення нового чи поліпшеного продукту котрий буде задовольняти потреби споживачів.

Запровадження інноваційної діяльності є одним із ключових завдань менеджерів підприємства. Менеджери повинні приймати до уваги фактори зовнішнього середовища, оскільки ринок інновацій України є динамічним та нестабільним. Багато зовнішніх факторів можуть чинити опір розвитку інноваційної діяльності підприємства. До таких факторів можна віднести посилення процесу глобалізації, котрий має вплив на українську економіку, також циклічні коливання в економіці.

Також слід відзначити специфічні фактори, а саме стан науково-технічного потенціалу на конкретному терміновому періоді, політичний стан в країні, попит на інноваційну продукцію тощо.

За сучасних умов особливістю інноваційної діяльності є активний обмін між підприємствами у досягненні наукової та технічної діяльності, що сприяє розповсюдженню досвіду на усій території України, включаючи обмін з іноземними підприємствами, подвійність суб'єктів інноваційного ринку [46, с.143].

Конкуренція на ринку інновацій вимагає керівників підприємства приймати активні дії щодо поліпшення рівня виробництва продукції та підвищення її якості, забезпечити швидке покриття витрат стимулюючи тим самим інноваційну діяльність. Конкуренція є стимулом підприємства для зайняття інноваційною діяльністю.

Механізмом прогресу інновацій є обрана пріоритетна організаційно-економічна форма реалізації запропонованих інновацій та стимулювання

здійснення інноваційної діяльності. формування інноваційної політик, пріоритетів її розвитку.

В основі розвитку інноваційної діяльності покладено наступні ознаки:

- постановка інноваційних цілей та завдань в діяльності підприємства;

- засоби досягнення поставлених цілей;

- сукупна оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів для постійної підтримки високого рівня інноваційної діяльності підприємства.

До даних факторів відносяться нормативно-правова база, котра є невід'ємною частиною постійно змінного механізму становлення інноваційної діяльності, правильне управління нею, наявність необхідних ресурсів, вміння керівництва підприємства без особливих коливань інтегрувати в науку, виробництво й внутрішній ринок.

Підприємство, що націлене на інноваційну діяльність, повинне трансформувати усі компоненти господарської діяльності своєї системи. Підприємство повинне визначати свої подальші пріоритети, обирати обґрунтовану стратегію. Еволюцією підприємства має стати взаємодія стратегічної та інноваційної діяльності в умовах, коли необхідно швидко приймати важливі рішення [45].

За сучасних умов інновації є кроком вперед для будь-якого підприємства, котре націлене на перспективний розвиток, а це означає, що інновація й стратегічна діяльність підприємства повністю об'єднуються.

Комерційний обмін різними об'єктами інноваційного продукту здійснюється на ринку інновацій. Ринок інновацій являє собою сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають в процесі обміну результатами інноваційної діяльності та учасників за цінами, строками й масштабами такого обміну. Головним орієнтиром має бути неперервне технологічне й технічне оновлення виробництва, а також постійний пошук внутрішніх резервів, здійснення глобальних структурних перетворень в економіці, модернізації та диференціації промисловості. Важливим напрямком реалізації внутрішніх резервів та можливостей має стати поетапне збільшення

глибини переробки сировинних ресурсів, а також розширення обсягів та номенклатури виробництва продукції [37, с.86].

Ринок інновацій може бути класифікованим за характером інновацій, типом покупців, формам власності, місцем реалізації інновацій.

На ринку контрактних науково-технічних і конструкторських робіт здійснюються продажі результатів науково-технічних та конструкторських розробок, що виконуються на замовлення зацікавлених суб'єктів з метою їх практичного запровадження чи проведення подальших досліджень і розробок.

На ринку ліцензій предметом обміну стають права на використання інтелектуальних продуктів, а також апробованих технологій. Через цей ринок купуються й продаються вже підтвержені свою ефективність на практиці технологічні процеси та вироблені продукти.

Обмін науково-технічними досягненнями й технологічними новаціями в некомерційній формі відбувається шляхом науково-технічних публікацій, проведення виставок, конференцій, семінарів, діяльності центрів науково-технічної інформації, організації технічного навчання тощо.

Структура ринку інновацій за формами власності, що відображають потоки нововведень між суб'єктами різних форм власності, передбачає напрями державної інноваційної політики.

Економічна сутність і специфіка ринку інновацій полягає в наступному:

- формування комерційного обміну продуктами інноваційної діяльності;
- інноваційні продукти, що гадходять у сферу обміну відповідають усім ознакам товару, а їх комерційний обмін здійснюється на основ формування угод;

- в облаті торгівлі об'єктами інноваційного продукту склався й діє ринковий механізм, оснлвними елементами якого є попит, пропозиція й ціни.

Ринки об'єктів інноваційного продукту мають кількісні характеристики, галузеву й географічну структуру, свої форми реклами, методику розрахунку цін, правові норми.

На національний ринок інноваційного продукту мають постійний вплив кон'юнктурні фактори. До загальних факторів відносяться циклічні коливання, До специфічних - кон'юнктурні фактори.

Ринок інновацій включає сукупність ринків виробників науково-технічної продукції, виробників інноваційного продукту та їх споживачів.

Слід зазначити, що національний ринок інновацій має низку проблем, котрі наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Проблеми українського ринку інновацій

Проблеми
- недостатність грошових коштів, необхідних для реалізації інноваційних розробок;
- слабка зацікавленість підприємств, інвесторів, організацій, у котрих є все необхідне для запровадження інноваційної діяльності;
- низьке місце інноваційної діяльності в системі пріоритетів розвитку суб'єктів України;
- не завжди точно сформовані державою пріоритети розвитку інноваційної діяльності;
- невизначеність в областях підтримки інноваційної діяльності державою;
- недостатньо обґрунтована нормативно-правова база;
- низький рівень розвитку малого інноваційного підприємництва.

Із інформації таблиці 1.4 можна відзначити необхідність удосконалення розвитку інноваційної діяльності.

На основі проведених досліджень можна констатувати, що інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчення наукових досліджень в новий чи удосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий чи удосконалений процес, що використовується в практичній діяльності.

### 1.3. Теоретичне дослідження сутності управління інноваційним розвитком підприємства

За умов сучасного динамічного розвитку світової економіки та процесів її глобалізації, постійних змін у зовнішньому середовищі управлінці підприємств для утримання позицій на ринку та розвитку підприємств вимушені переглядати та коригувати свої стратегічні цілі та свою економічну стратегію.

Потреби ринку спонукають до необхідності оновлювати технології, асортимент та якість продукції, застосовувати нові організаційні підходи в управлінні та виробництві, тобто здійснювати всі можливі дії щодо підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, створення конкурентних переваг. Саме це формує необхідність прискорення інноваційних процесів на підприємствах та удосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю.

Для більшості українських національних підприємств питання інноваційних оновлень є життєнеобхідними. Питання управління інноваційною діяльністю стають особливо актуальними [10].

Значною мірою це обумовлено зростанням сучасного значення інновацій як важливого фактора зростання конкурентоспроможності та забезпечення майбутньої ефективності підприємств в умовах ринкових відносин. Разом з тим на теперішній період в Україні зберігається невизначеність при запровадженні інновацій, що проявляється у необхідності формування нових методів та механізмів впливу щодо інноваційних дій.

Серед причин можна виділити:

- наявність великої кількості факторів, що впливають на інноваційний процес;
- відсутність єдиної інноваційної політики з боку держави;
- низький рівнем інформованості та недостатності статистичної інформації щодо інноваційної діяльності;

- зменшенням науково-дослідних інститутів як розробників інноваційних процесів та матеріалів;
- висока нестабільність економічного середовища;
- несформована філософія управління інноваційною діяльністю в ринкових умовах;
- недостатня дослідженість проблем управління інноваційною діяльністю.

Сучасні системи управління інноваціями визначаються великою кількістю елементів, наявністю множинних зв'язків між ними, впливом чисельних факторів та високою динамічністю, що обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю [11].

Державним інститутам в умовах реформування економіки слід формувати у суспільства, у керівників галузевих підприємств однозначну думку, що інноваційна діяльність має за цілком реальну мету мету допомогти національним підприємствам гнучко, ефективно, своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та сприяти економічному зростанню як кожного підприємства, так і державної економіки в цілому.

Не зайвим є нагадати, що за своєю місією сприяння зростанню конкурентоспроможності української продукції інноваційна діяльність має стати невідомою стратегією і підприємницької діяльності.

Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим виробництвом, однак методи управління інноваціями відрізняються від методів управління виробничим процесом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше не існуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин [16, с.155].

При цьому, слід мати на увазі, що інноваційна діяльність має складний характер, складається із чисельних елементів, котрі знаходяться у гнучкому взаємозв'язку, а динамічні зміни зовнішнього й внутрішнього середовища потребують постійного удосконалення підходів до управління.

При всьому комплексі приводів проводити інноваційну діяльність підприємства стикаються з необхідністю мати теоретичні нароби щодо оцінки ефективності від такої діяльності, одночасно констатуючи відсутність наукового понятійного апарату щодо конкретних дій.

Для прийняття управлінських ефективних рішень щодо інновацій необхідно насамперед розуміти їх природу, конкретну сутність застосування, детальні розуміння технологічних процесів, мати чітку інформацію щодо ресурсів підприємства (як економічних, технічних, так і людських), чітко мотивуватись щодо можливих змін та поставлених цілей.

При доборі методів прийняття управлінських рішень мають бути дослідженні принципи управління інноваціями, мають бути з'ясованими зміни бізнесу, обставини зовнішнього середовища, динамічність внутрішнього середовища. Всі наведені фактори мають динамічні характеристики, тому інноваційні процеси – це процеси постійного вивчення і дії.

В теорії управління інноваціями виділяють чотири етапи або чотири покоління [28].

До першого покоління підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства відносять проведення науково-дослідницької діяльності.

Підходом до управління інноваційною діяльністю підприємства другого покоління є корпоративне управління інноваційними проектами.

У даному випадку корпоративні менеджери визначають необхідність управління науково-дослідницькою діяльністю та починається зосередження уваги на тих проектах, котрі б стали у нагоді при їх впровадженні для даного підприємства з його очікуваннями і цілями.

Динаміка світового науково-технічного прогресу, неминучим учасником якого є і Україна, доводить зростаючі можливості для підприємств нарощувати їх економічний потенціал, доцільніше використовувати наявні ресурси для отримання кращих результатів діяльності, підвищувати



конкурентоспроможність виробляємої продукції, тобто – слідувати концепції стратегічного планування.

За цих умов третє покоління підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств ґрунтується на нових можливостях.

Згідно даного підходу з метою зниження ступеню ризику та скорочення строків розробки нових видів продукції підприємства формується збалансований портфель інновацій та обираються інноваційні проекти на основі портфельного аналізу з урахуванням їх конкурентоспроможності та життєвого циклу [33, с.85].

За твердженнями Ілляшенко С. М., Олефіренко О.М., за сучасних умов господарювання формується четверте покоління підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств. в основі котрого покладена концепція сумісного прийняття рішень, гідно якої до розробки інноваційної продукції наряду з вченими залучаються споживачі й постачальники та інші зацікавлені особи. Таким чином досягається максимальне наближення технологічно розробленої новації до потреб споживачів [33, с.88, 34, с.76-80].

В цілому управління інноваційною діяльністю має на меті створення такого механізму впливу на інноваційну активність, на раціональне використання наявного науково-технічного потенціалу[44].

Сутність управління інноваційною діяльністю зводиться до того, що встановлюється перспективний напрям розвитку та перелік можливих науково-технічних рішень та обираються найбільш пріоритетні.

У загальному огляді управління інноваційним розвитком підприємства являє собою комплекс заходів, що визивають різні трансформації та зміни в в організаційній системі, трудових відносинах, взаємовідносинах з постачальниками та споживачами продукції [52].

Для організації процесу управління інноваційною діяльністю необхідно чітко сформулювати цілі управління, провести оцінку наявних та потенційних можливостей, сильних та слабких сторін підприємства, на основі методів управління розробляють відповідну організаційну структуру.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства формується під впливом факторів зовнішнього середовища, враховуючи методи управління та його інструментарій. Формування такої системи повинне знаходитись під безпосереднім впливом органу управління [52].

До задач системи управління інноваційною діяльністю відносять такі, що показані в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Основні задачі системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Задачі системи управління інноваційною діяльністю:
- формування цілей інноваційного розвитку;
- мотивація запровадження інновацій;
- планування інноваційної діяльності;
- організація робіт, що пов'язані з реалізацією інновацій;
- управління інноваційними ризиками;
- запровадження інновацій;
- контроль за здійсненням інновацій.

Вирішення задач, що наведені в таблиці 1.5, буде складати завершений цикл інноваційної діяльності підприємства.

Враховуючи, що для функціонування та інноваційного розвитку підприємства повинні самостійно та цілеспрямовано формуватись підрозділи, котрі запроваджують інноваційну політику, що включає розробку програми та планів інноваційної діяльності, пошук та структурування ідей, контроль за ходом розробки нової продукції та її реалізації, координацію діяльності виробничих підрозділів, забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами, формування мотивації до здійснення інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу [53].

Виходячи із розуміння управління інноваційною діяльністю, що спрямована на формування та досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства шляхом ефективного використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, основними напрямками цієї діяльності можна передбачати управління головними аспектами новаторства, до яких доцільно віднести

пошук нових ідей, організацію розробки інновацій, запровадження та розповсюдження інновацій [56].

Тут можна виділити декілька етапів. На першому етапі здійснюється пошук можливостей створення нових товарів чи послуг. при цьому аналіз ринку має на меті виявлення існуючих і потенційних майбутніх потреб а також можливостей створення нових потреб.

Генерування ідей полягає у пошуку нових шляхів задоволення виявлених потреб. Пошук інноваційних ідей має здійснюватись як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

До зовнішніх джерел відносять наукові розробки, здійснені науково-дослідними організаціями, результати маркетингових досліджень, розробки, що надходять за каналами комерційного технологічного обміну, патентну інформацію, розробки потенційних конкурентів тощо. До внутрішніх джерел інноваційних ідей можна віднести ноу-хау підприємства, раціоналізаторські пропозиції в області техніки, технологій, організації виробництва та управління тощо.

Організація розробки інновацій передбачає концентрацію зусиль менеджерів на процесах аналізу та відбору інноваційних ідей, оцінка конкурентоспроможності та перспективності розвитку різних варіантів реалізації інноваційних проектів, аналізу ризиків, планування інноваційної діяльності. Фільтрація ідей передбачає попередній відбір ідей враховуючи їх комерційну привабливість для виробника та зацікавленість зі сторони споживача [57 с.321].

Економічний аналіз полягає в аналізі та відборі ідей з метою їх комерційної реалізації. При цьому здійснюється детальний аналіз потенційного інноваційного проекту з метою виявлення цілі та очікуваного кінцевого результату, визначення етапів і строків робіт, встановлення необхідних ресурсів та здійснюється відбір виконавців. Розробка продукту передбачає проведення безпосередніх науково-дослідницьких та конструкторських розробок.

Наступним етапом є управління, запровадження інновацій.

Особливу увагу на цьому етапі потрібно приділяти досягненню кінцевого результату. Перед направленням продукту на серійне виробництво виробляється дослідний зразок та проводиться пробний маркетинг, котрий дає можливість провести оцінку попиту та просування товару на ринку.

Пробний маркетинг надає додаткову інформацію та може значно підвищити вірогідність успіху.

Таким чином, комерціалізація нововведення передбачає пробне розміщення нового продукту на ринку для з'ясування його потенційних споживачів.

Запроваджуючи ці напрями управління інноваційною діяльністю, потрібно враховувати специфічні особливості інноваційного процесу успішні ідеї мають бути виявлені на ранніх цього процесу; процес розробки продукту потребує значних витрат, тому на стадії розробки необхідно економічно обгрунтовувати перспективні ідеї.

Також особливістю новаторства є те, що на перший погляд ідеї можуть виявитись значно від відібраних аналогів. Тому в процесі управління інноваційним процесом необхідно передбачити створення банку ідей, вони повинні проходити декілька ступенів розгляду та відбору. Фокусуючи увагу на найбільш привабливих ідеях, потрібно розуміти, що інноваційний процес повинен відповідати стратегічним цілям, технологічним можливостям та фінансовими ресурсам підприємства [64, с.97].

Основою розвитку інновацій на підприємстві є пошук та ефективне використання кадрового потенціалу, посилення мотиваційних принципів, створення творчої ділової атмосфери, оскільки саме активна діяльність працівника й колективу є основою створення й запровадження інновацій. Однією із провідних задач управління інноваційною діяльністю є стимулювання творчої активності персоналу підприємства в напрямку генерування неординарних рішень.

В умовах глобалізації економіки, не дивлячись на національні відмінності, загальною рисою функціонування усіх підприємств є

спрямованість на інноваційний розвиток, забезпечення швидкого адаптування у змінних умовах господарювання.

Враховуючи вище означене, прогресивною ідеологією діяльності підприємства має стати налагоджена система управління інноваціями, котра повинна включати наступне:

- формування інноваційної програми розвитку підприємства;
- пошук та відбір ідей;
- пошук потенційних інвесторів для реалізації інноваційної програми та проектів;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- постійне удосконалення бізнес-процесів та організаційної структури підприємства;
- забезпечення мотивації до інноваційної діяльності;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розробка плану заходів щодо модернізації та реконструкції виробництва;
- контроль за здійсненням інноваційних проектів.

Отже, удосконалення існуючих підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства буде сприяти підвищенню їх конкурентоздатності, розширенню асортименту продукції та поліпшенню її якості, отриманню нових конкурентних переваг, закріпленню на існуючих ринках, просуванню на нові ринки, зростанню ефективності діяльності підприємства та поліпшенню економічної ситуації в країні в цілому.

Доцільно відзначити, що на даний час однією із пріоритетних задач сучасної української економіки є не лише прискорення економічного зростання, але й поступальний інноваційний розвиток підприємства, без якого неможливо забезпечити освоєння науково ємних технологій та запровадження інноваційних методів виробництва на підприємстві [68].

Інноваційна економіка передбачає різноманітне й постійне оновлення форм діяльності і в цьому процесі особлива роль відводиться підприємству, що

має у своєму розпорядженні відповідний інноваційний потенціал, висококваліфіковані кадри з високим рівнем інноваційної активності. Очевидно, що вирішення виникаючих проблем можливе лише за умови ефективного використання потенційних можливостей підприємства, зосередження зусиль на розвитку сфери науки й техніки із використанням інтелектуальної власності. Для вирішення цієї складної задачі необхідно зосередити зусилля на розробці методичного інструментарію оцінки рівня інноваційного розвитку за допомогою котрого можна визначити перспективні напрями розвитку підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоздатності, запровадження та ефективного використання сучасних технологій. Такий підхід до оцінки інноваційного розвитку дозволить одночасно врахувати більшу кількість різних факторів й на основі отриманих результатів сформулювати такі рекомендації з управління інноваційним розвитком, котрі при їх наступному використанні дозволять досягти підвищеного інноваційного розвитку, виходячи із інноваційного потенціалу із урахуванням інноваційного ризику та інноваційної активності [69].

З метою забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства потрібно розробляти та запроваджувати інноваційну стратегію. Вона має доповнювати функціональні стратегії, а саме виробничу, кадрову, фінансову, стратегію збуту.

Головною задачею управління інноваціями має бути свідомою функціональною задачею менеджменту підприємства розвитку ефективного виробництва в довгостроковій перспективі. Саме тому вибрані перспективні інноваційні напрями мають мати міцне обґрунтування, в першу чергу тому, що вони інноваційно привабливі та за результатами дозволять створити конкурентоздатну продукцію, в ідеалі – кращу від аналогів конкурентів [71, с.115].

Дії управлінців та менеджерів підприємства щодо стратегічного управління інноваціями мають бути направленими на досягнення чітко сформульованих цілей, головною з яких є забезпечення економічного розвитку

підприємства та конкурентних позицій на ринку в близькій та далекій перспективі.

В основі розробки інноваційної стратегії має бути покладено стратегічні рішення, котрі мають бути реальними щодо реалізації, розрахованими на всі ресурси підприємства, забезпечені науковою та інтелектуальною складовою, забезпеченою заходами протистояння ризикам, заходами щодо можливих змін ринкових умов, мати прораховані шляхи реагування на зовнішні фактори впливу на підприємство [72, с.89].

Стратегічне управління та розроблена стратегія реалізації інновацій мають мати чітко визначені кроки у часі. Зусилля менеджерів всіх підрозділів, що залучені до цього процесу, мають бути скоординованими та узгодженими з чітким вектором мотивації – досягнення загальної цілі та ефективне виконання місії підприємства.

Ще на стадії розроблення стратегії інновацій є дуже важливою сходиною підрахунку є грамотний та професійний аналіз факторів зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства. Має бути вивчено якомога більший масивів факторів, проведено моделювання їх впливу, здійснена оцінка ризиків, виконаний проектний аналіз господарювання за різних умов та змін. Все, що можна передбачити та прорахувати, має бути передбаченим та прорахованим. Ідеологія дій – наявність обґрунтованої інноваційної стратегії дозволить гарантувати її успішну та по можливості швидку реалізацію, ти самим забезпечити підприємству переваги в конкуренції як результат новаційних дій.

Управління інноваційним розвитком насамперед має бути направленим на цілеспрямовану поточну діяльність щодо удосконалення існуючих технологій, впровадження заходів щодо економії всіх ресурсів. Це дозволяє сформулювати стратегічні й оперативні аспекти нової інвестиційної політики, визначити ринкові позиції підприємства у довгостроковій перспективі, більш цілеспрямовано та системно залучати кошти та інноваційні ресурси. Тобто,

управління інноваційним розвитком має бути систематичною й цілеспрямованою [80].

Важливе значення в забезпечення інноваційного розвитку підприємства, має формування інноваційної ідеології, заохочення до інноваційної активної поведінки, очікуваним результатом чого є виникнення інтересу до аналізу всіх інноваційних ресурсів та потреб, необхідності у розширенні кругозору знань, ініціативності та креативності.

Таким чином, можемо підсумувати, що інновація, маючи англословне походження, представляється як нововведення, тобто це запровадження новизни, що забезпечує якісне зростання ефективності процесу чи продукції, визначене потребами ринку. Вона є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності особи, творчого процесу, раціоналізації виробництва.

У відповідності з міжнародними стандартами інновація - це кінцевий продукт інноваційної діяльності, що має втілення у вигляді нового поліпшеного продукту, що виноситься на ринок, нового удосконаленого процесу, що застосовується у практичній діяльності.

При доборі методів прийняття управлінських рішень мають бути дослідженні принципи управління інноваціями, з'ясовані зміни бізнесу, обставини зовнішнього середовища, динамічність внутрішнього середовища. Всі наведені фактори мають динамічні характеристики, тому інноваційні процеси – це процеси постійного вивчення і дії.

Сутність та роль інновацій як джерела розвитку підприємства полягає в забезпеченні економічного зростання ефективності діяльності підприємства, зростанню інвестиційної активності за рахунок створення та ефективного використання інтелектуальної власності підприємства.

Результати інноваційної діяльності безпосередньо залежать від управлінських рішень керівників, досягнення очікуваного економічного результату від її реалізації, загальної політики діяльності підприємства. Сучасність диктує необхідність для кожного підприємства в Україні справляти постійні управлінські дії щодо вивчення наукових та дослідницьких досягнень



у своїй сфері діяльності, аналізувати можливості та мати цілі проводити інноваційну діяльність.

Удосконалення існуючих підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства буде сприяти підвищенню їх конкурентоздатності, розширенню асортименту продукції та поліпшенню її якості, отриманню нових конкурентних переваг, закріпленню на існуючих ринках, просуванню на нові ринки, зростанню ефективності діяльності підприємства та поліпшенню економічної ситуації в країні в цілому.

З метою забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства потрібно розробляти та запроваджувати інноваційну стратегію. Вона має доповнювати функціональні стратегії, а саме виробничу, кадрову, фінансову, стратегію збуту. Головною задачею управління інноваціями є забезпечення його ефективної діяльності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Динаміка світового науково-технічного прогресу, учасником якого є і Україна, доводить зростаючі можливості для підприємств нарощувати їх економічний потенціал, доцільніше використовувати наявні ресурси для отримання кращих результатів діяльності, підвищувати конкурентоспроможність виробляємої продукції, тобто – слідувати концепції стратегічного планування.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «КРИВОРІЖГАЗ»

### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Криворіжгаз» та організаційна структура управління

ПрАТ «Криворіжгаз» як газорозподільне підприємство України в останні роки свого функціонування є підприємством постійного інноваційного розвитку.

Провідним видом роботи ПрАТ «Криворіжгаз» є розподілення природного газу населенню, установам, організаціям, промисловим і комунально-побутовим споживачам міста Кривого Рогу та Криворізького району у відповідності зі встановленими тарифами Національної комісії, що проводить державне управління у межах енергетики та комунальних послуг.

Підприємство обслуговує понад три тисячі кілометрів розподільних, ввідних, внутрішніх газопроводів та газопроводів-вводів, більш ніж двох тисяч комбінованих будинкових регуляторів тиску газу. ПрАТ «Криворіжгаз» подає природний газ до майже 300 тисяч житлових приміщень, пристосованих для життя людей та 873 промисловим підприємствам, організаціям та установам.

ПрАТ «Криворіжгаз» надає споживачам природного газу міста Кривого Рогу та Криворізького району послуги газифікації «Під ключ» з відкритим механізмом формування плати за приєднання до газових мереж, кваліфікованого встановлення і заміни газових приладів, реконструкції системи газопостачання будинків, сервісного обслуговування газового обладнання.

Істрія розвитку підприємства почалася з 1957 року, коли була заснована компанія «Криворіжгаз», котра надавала послуги з газопостачання та газифікації м. Кривий Ріг.

У 1961 році функціонувала кантора, котра була реорганізована в Управління газового господарства, а 26.01.1995 року було створене відкрите акціонерне товариство у відповідності з Указом Президента «Про корпоратизацію підприємств». Від 15 липня 1993 року ВАТ «Криворіжгаз» входить до складу національної акціонерної компанії «Нафтогаз України».

До складу ПрАТ «Криворіжгаз» входять підприємство з пошуку крапленого газу, метою якого є отримання, зберігання та забезпечення споживачів крапленим газом та філія «Будівельно-монтажне управління з газифікації», яка надає послуги зі встановлення, ремонту та введення в експлуатацію газових лічильників; виконує проектування, будівництво, розширення, реконструкцію, технічне переозброєння та капітальний ремонт газових ліній, будівель, обслуговування машин і механізмів; виконує будівельні, ремонтні, монтажні, проектні на інші види робіт й послуг.

Основними функціями управління на ПрАТ «Криворіжгаз» є:

1. Розробка основних напрямків і перспектив розвитку газового господарства м. Кривий Ріг та Криворізького регіону, побудова структурної інвестиційної політики й забезпечення її реалізації.

2. Розробка проектно-кошторисної документації на газифікацію об'єктів, населених пунктів, житлових будинків, установка лічильників, встановлення газових приладів і устаткування, захист газопроводів від корозії. Паралельно виконуються роботи з будівництва, реконструкції і технічного переозброєння систем газопостачання природним і зрідженим газом і споруд на них. Здійснюються пусконаладжувальні роботи на об'єктах газового господарства. Проводяться роботи щодо забезпечення безаварійної експлуатації систем газопостачання, забезпечення безпечних умов праці.

Основною ланкою виробничої структури підприємства структури якого є виробниче управління. До виробничого управління входять виробничий відділ, відділ електричного й хімічного захисту і приладового обстеження, відділ головного зварника.

Основними завданнями виробничого відділу є становлення, організація проведення безпечної і безаварійної роботи систем газопостачання;

Виробничий відділ забезпечує:

- формування планів і графіків ремонту газопроводів, технічного обслуговування й обстеження систем газопостачання;
- аналіз виробничо-експлуатаційної діяльності;
- аналіз аварій і нещасних випадків при газовикористанні, формування попереджувальних заходів;
- формування організаційно-технічних заходів.

Відділ електрохімзахисту і приладового обстеження та групи електрохімічного захисту здійснюють забезпечення захисту газопроводів, підтримку заданого поляризаційного потенціалу в рамках регламентованих ДСТУ; розробку технічних умов на проектування захисту підземних газопроводів; виконання будівельно-монтажних робіт з оснащення електрохідзахисту газопроводів.

Контроль якості захисного покриття газопроводів здійснює Лабораторія контролю.

Технічне управління ПрАт «Криворіжгаз» приводить перспективне планування проектування і будівництва магістральних газопроводів; здійснює участь у розрахунках потреб підприємства в оснащенні; підготовку, видачу й узгодження технічних умов на проектування систем газопостачання; організацію і проведення пропаганди з безпечного користування газом у побуті за допомогою медіа.

Конструкторське бюро здійснює розробку проектно-кошторисної документації на реконструкцію, капітальний і поточний ремонт окремих об'єктів газопостачання, електропостачання, електрохімічного захисту від блискавки; виконання проектних робіт з газифікації.

Відділ головного метролога проводить роботи з метрологічного забезпечення виробництва.

Центральна аварійно-диспетчерська служба здійснює проведення регулярного контролю.

Відділ будівництва й матеріально-технічного забезпечення розробляє проекти планів капітального будівництва; здійснює контроль за виконанням місячних, квартальних і річних планів освоєння капіталовкладень, виконання будівельно-монтажних робіт.

До функцій Управління розрахунків і комерційної діяльності, входять організація оперативного й фактичного обліку розрахунків за природний газ і послуги з його транспортування, організація й забезпечення обліку розрахунків за реалізований природний газ і послуги із транспортування.

Фінансово-економічне управління проводить керівництво роботою з економічного планування діяльності підприємства та організацію комплексного економічного аналізу його діяльності, готує економічно обґрунтовані ціни на послуги, розробляє перспективні й річні плани господарської діяльності підприємства.

До функцій бухгалтерії входить облік фінансово-господарської діяльності підприємства, організація податкового обліку й звітності, здійснення контролю за збереженням власності й витратами коштів і використанням матеріальних цінностей, організація обліку, складання балансів і бухгалтерської звітності.

Управління праці, заробітної плати й корпоративних прав координує всі питання результативності використання людських ресурсів, розробку й втілення норм витрат праці.

Управління режимів, кадрів і соціального розвитку, здійснює правове управління, організує претензійну й веде позовну роботу, представляє у встановленому законодавством порядку інтереси акціонерного товариства в судах, інших органах при розгляді правових питань і спорів.

Відповідно законам України функціонує служба охорони праці.

Рішенням Наглядової ради Товариства (протокол № 29/04-2020 від 29.04.2020 затверджено організаційну структуру підприємства, відповідно до якої створено фінансово-економічний відділ.

Рушенням Наглядової ради Товариства (протокол № 30/12-2020 від 30.12.2020 затверджено організаційну структуру, відповідно до якої створено управління, а також: у складі служби контролю за виробничо-технічне управління, центральне диспетчерське виробництвом управління експлуатації створено електротехнічну лабораторію, лабораторію з контролю якості зварних з'єднань; у складі служби експлуатації систем газопостачання управління експлуатації: група експлуатації мереж, група з припинення та відновлення розподілу природного газу.

Структура управління є організаційно-функціональною й відповідає сучасним вимогам внутрішнього середовища.

Кількість працівників Товариства, що пройшли підготовку та навчання у 2022 році склала 786 осіб.

Виробнича діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» направлена на встановлення безаварійного та безперебійного розподілу природного газу.

Основою роботи підприємства є основні засоби. Зростання первісної вартості основних засобів за останні п'ять років становило 66,6 млн. грн. внаслідок капітального будівництва, капітальних ремонтів, безоплатної передачі основних засобів, придбання основних засобів.

Основні засоби ПрАТ «Криворіжгаз» розміщені у м. Кривий Ріг та Криворізькому районі Дніпропетровської області.

До основних проблем, що впливають на діяльність підприємства можна віднести наступні: ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень, найперше це невідповідність постачання та транспортування природного і скрапленого газу споживачам Кривого Рогу і Криворізького району.

Стратегія діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» спрямована на забезпечення безаварійного та безперебійного газопостачання природного газу з

мінімальними витратами та витратами газу; включає розвиток іншої діяльності та плани збільшення питомої ваги на ринку послуг.

Природний газ отримують 288,15 тисяч домоволодінь, 179 об'єктів промислових підприємств, 158 об'єкти бюджетних установ та організацій, 94 об'єктів теплопостачальних підприємств, 1249 комунально-побутових підприємств та 48 релігійних громад.

Найбільшими споживачами природного газу є підприємства гірничо-металургійного комплексу: Арселор Міттал Кривий Ріг, підприємства групи Метінвест, Євраз Суха Балка.

Обсяги транспортування природного газу складають приблизно 1700 млн. куб.м на рік.

Таким чином, ПрАТ «Криворіжгаз» функціонує як сучасне підприємство, має свої певні стратегічні плани сталого розвитку.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз»

Основним напрямком діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» є розподіл природного газу населенню, установам, організаціям, промисловим і комунально-побутовим споживачам на території міста Кривого Рогу та Криворізького району. При цьому використовуються регульовані тарифи, що встановлені Національною комісією, котра здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

На виконання постанови НКРЕКП від 30.06.2017 № 866 «Про затвердження Порядку проведення відкритого обговорення проектів рішень Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» ПрАТ «Криворіжгаз» запропонував для розгляду та обговорення проект тарифу на послуги розподілу природного газу на 2022 рік, розрахованого за встановленою методикою (Методика визначення та

розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу, затвердженою постановою НКРЕКП від 25.02.2016 №236 зі змінами).

При цьому були прийняті до уваги настанови, що визначають вартість природного газу на нормативні та виробничо-технологічні витрати, вартість матеріалів, індекси цін, витрати на оплату праці, індекс споживчих цін, індекс зростання номінальної середньомісячної заробітної плати працівників, скоригований на індекс споживчих цін, елементи структури тарифу «амортизаційні відрахування».

Планований прибуток 2022 року визначено з урахуванням здійснення виробничих інвестицій, пов'язаних з ліцензованою діяльністю з розподілу природного газу, та фінансування компенсації витрат, яких зазнало підприємство за попередні періоди та 2021 рік. Планування складової частини прибутку, що передбачається для виробничих інвестицій, здійснювалося відповідно до проекту Плану розвитку газорозподільної системи ПрАТ «Криворіжгаз» на 2022 рік.

Встановлення тарифу на розподіл природного газу на запланованому рівні дозволить підприємству забезпечити безаварійне та безперебійне газопостачання, а саме: забезпечити на належному рівні фінансування експлуатаційної діяльності, заходів з реконструкції та модернізації газопроводів і споруд на них для утримання газорозподільної системи в надійному стані; залучити і зберегти висококваліфіковані кадри.

Показники, що характеризують основний вид діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз основної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз»

Показники	Вироблено, кількість	Вироблено, вартість, млн. грн	Реалізовано, кількість	Реалізовано, вартість, млн. грн
Розподіл природного газу				
2022 рік	950,65	346,86	950,65	346,86
2021 рік	907,69	268,49	907,69	268,49
Відхилення, 2022/2021				
абсолютні	+42,97	+78,37	+42,97	+78,37
відносні	+ 1,05	+ 29,19	+ 1,05	+ 29,19



Із таблиці 2.1 видно, що у 2022 році порівняно з 2021 розподіл газу у вартісному вираженні був збільшений на 29,19%. Слід зауважити, що розподіл природного газу - це господарська діяльність, що підлягає ліцензуванню. ПрАТ «Криворіжгаз» є учасником 826 тендерів.

Тендер з 2016 року є обов'язковою процедурою для державних органів і підприємств України у разі проведення публічних закупівель, висвітлюється у системі ProZorro. Процедура забезпечує мінімізацію ризиків корупційного впливу, можливість для підприємців укласти вигідні для них контракти. Результати участі ПрАТ «Криворіжгаз» у тендерних торгах наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Результати участі ПрАТ «Криворіжгаз» у тендерних торгах

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Продажі, грн	983010	392056	- 590964	- 60,12
Купівлі, грн	3210461	9628458	+6417995	+3,0 разів

Як бачимо з таблиці 2.2, трендові продажі у 2022 році зменшились на 60,43 % проти попереднього року.

Навпаки, трендові купівлі за цей період збільшились у 3 рази за рахунок придбання виробничого обладнання з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

Важлива інформація про діяльність підприємства відображається у його балансі.

Баланс підприємства відтворює у цифрах фінансовий стан на певний терміновий період часу. Баланс підприємства включає інформацію про його активи (наявні засоби, дебіторська заборгованість, виробничі запаси, обладнання, земельні ділянки, споруди, авансові платежі за товар, передплата за страхування тощо) й пасиви (кредиторська заборгованість, заборгованість з оплати праці, податкова заборгованість, відсотки за кредити).

ПрАТ «Криворіжгаз» проводить облік усіх активів і пасивів, майна, що здатне приносити прибуток. На підприємстві це споруди, обладнання, сировина на складах, гроші у розрахунках, транспортні засоби та інше.

У бухгалтерському балансі їх вартість наводиться в активах. У пасиві наведено джерела фінансування активів.

Аналіз активів балансу ПрАТ «Криворіжгаз» наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз активів балансу ПрАТ «Криворіжгаз», тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Основні засоби	161011	175822	14811	9,2
Необоротні активи	175442	186108	10666	6,08
Дебіторська заборгованість за розрахунками	164559	165616	1057	0,64
Оборотні активи	232920	217879	-15041	-6,46
Активи	408362	403987	-4375	-1,07

Із таблиці 2.3 видно, що зменшення суми балансу зумовлене скороченням оборотних активів на 6,46%.

Пасиви балансу це сукупність усіх зобов'язань підприємства. У пасивах відображаються формування усіх наявних засобів підприємства.

Таким чином, активи можна назвати майном підприємства, а пасиви це грошові засоби, за рахунок яких було сформоване наявне майно. Пасиви поділяють на поточні й довгострокові зобов'язання підприємства.

Аналіз пасивів балансу ПрАТ «Криворіжгаз» наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз пасивів балансу ПрАТ «Криворіжгаз», тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Власний капітал	-461002	-519394	-58392	12,67
Інші довгострокові зобов'язання	72636	63745	-8891	-12,24
Довгострокові зобов'язання	84303	76388	-7915	-9,39
товари, роботи, послуги	631175	693843	62668	9,93
Інші поточні зобов'язання	109851	109825	-26	-0,02
Короткострокові зобов'язання	785061	846993	61932	7,89
Баланс	408362	403987	-4375	-1,07

Із таблиці 2.4 видно, що відбулося скорочення суми власного капіталу, що вказує на зниження рівня благополуччя власників та несе ризики зростання фінансової залежності від зовнішніх інвесторів.

Збільшення загальної суми зобов'язань свідчить про більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства. Разом з тим, слід звернути увагу на можливий підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Наразі ПрАТ «Криворіжгаз» як суб'єкти господарювання набув самостійності, тому все більшу увагу приділяє принципам самокупності та самофінансування. Ознакою принципів їх реалізації є встановлення необхідного розміру фінансових результатів при завершенні циклу діяльності та виступають необхідною умовою наступного циклу. Фінансовим результатом є прибуток або збиток, він характеризує всі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства.

Загалом, визначення фінансового результату сприяє інвестиційній привабливості, діловій активності підприємства у виробничій і фінансовій сферах та забезпечує зміцнення бюджету держави, являючи собою частину доходу суспільства.

ПрАТ «Криворіжгаз» проводить дії щодо забезпечення максимальних фінансових результатів в довгостроковому періоді, тому прагне до високих обсягів прибутку. Супутньою метою при цьому на підприємстві поставлено за мету визначення потреб в інвестиційних ресурсах підприємства, бо в планах ПрАТ «Криворіжгаз» багато інвестиційних програм.

Проблема досягнення необхідного розміру прибутку і рентабельності діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» стала пріоритетною, оскільки підприємство має певні амбіції щодо завоювання високих рейтингових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Криворіжгаз» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Криворіжгаз»

Назва показників	2022 рік	2021 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	374093	303776	+70317	+23,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	367619	410570	-42951	- 10,5
Валовий: прибуток	6474	0	+6474	+100,0
Валовий збиток	0	106794	-106794	-100,0
Інші операційні доходи	21270	12908	+8362	+64,9
Адміністративні витрати	62237	59675	+2562	+4,3
Інші операційні витрати	21972	112799	-90827	-80,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	56465	266360	-209895	-78,8
Інші фінансові доходи	258	4807	-4549	-94,6
Фінансові витрати	2640	5411	-2771	-51,2
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	58847	266964	-208117	-74,9
Чистий фінансовий результат: збиток	58847	266964	-208117	-74,9

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році проти 2021 року був збільшений на 23,1%, а це дохід від реалізації продукції, тобто кошти, які надійшли на рахунок підприємства.

Із таблиці 2.5 слідує, що собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Криворіжгаз», яка відображає виробничу собівартість реалізованої продукції та товарів, у 2022 році зменшився на 42951 тис. грн або на 10,5%, що можна вважати позитивним.

У 2022 році валовий прибуток ПрАТ «Криворіжгаз», розрахований як різниця між доходом від реалізації продукції та собівартістю, становив 6474 тис. грн., а у 2021 році підприємство мало збиток у сумі 106794 тис. грн. за фактом діяльності.

Інші операційні доходи підприємства зросли на 8362 тис. грн. або на 64,9%.

Для такого підприємства як ПрАТ «Криворіжгаз» слід визначитись детальніше із показником операційний дохід. Загалом, - це узагальнена доходи від операційної діяльності підприємства у звітному періоді, окрім доходу від реалізації продукції.

З великого обсягу інших доходів підприємств ПрАТ «Криворіжгаз» не має доходів від реалізації іноземної валюти; від реалізації інших оборотних активів; доходів від операційної оренди активів; від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; але може мати суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення умов виконання господарських договорів; доходи від сум одержаних безоплатно оборотних активів та субсидій; інші доходи від операційної діяльності.

Інші операційні витрати ПрАТ «Криворіжгаз» у 2022 році були зменшені на 90827 тис. грн або на 80,5%.

Адміністративні витрати ПрАТ «Криворіжгаз» у 2022 році (а це насамперед витрати на утримання управлінського персоналу, відрядження, на утримання основних засобів, матеріальних не обігових активів) були збільшені на 2562 тис. грн або на 4,3%.

Внаслідок таких змін підприємство отримало збиток у 2022 році у розмірі 56465 тис. грн., що склало суму, меншу на 78,8%, ніж у минулому році.

На основі проведеного аналізу можна відзначити, що ПрАТ «Криворіжгаз» знаходиться у збитковій області, збитки за період 2022 року складають 58847 тис. грн, хоча це на 74,9% менше, ніж у попередньому році.

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Криворіжгаз» наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз операційних витрат ПрАТ «Криворіжгаз»

Назва показника	2022 р.	2021р.	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Матеріальні затрати	172546	244812	-72266	-29,5
Витрати на оплату праці	157051	140909	+16142	+ 11,1
Відрахування на соціальні заходи	32548	28565	+3983	+13,0
Амортизація	15026	15661	-635	- 4,1
Інші операційні витрати	74657	152906	-78249	- 51,2
Разом	451828	582853	-131025	- 22,5

Із таблиці 2.6 слідує, що у 2022 році відзначається зменшення операційних витрат на 22,5%, що є позитивним фактом.

Наявність на підприємстві збитків негативно впливає на його фінансовий стан. Проведемо аналіз основних показників фінансового стану, що наведені в таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників стійкості та платоспроможності ПрАТ «Криворіжгаз»

Показники	2021р.	2022 р.	Абсолютні зміни, +/-	Відносні зміни,%
Коефіцієнт фінансової автономії	-1,13	-1,29	-0,16	13,89
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,22	0,22	-0	-1,68

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) як показник стійкості та платоспроможності ПрАТ «Криворіжгаз», показує, що власний капітал складає тільки 22 % від зовнішніх джерел фінансування його діяльності при оптимальному 0,5.

Показник поточної ліквідності як співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань ПрАТ «Криворіжгаз» є індикатором здатності підприємства відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Тобто, на підприємстві кошти оборотних активів на кожну гривню поточних зобов'язань вище одиниці при нормативних значення в рамках 1-3.

Показник граничить з нижче нормативним, що свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Це має ризикові фактори зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів; проблеми з платоспроможністю можуть швидко призвести до ситуації необхідності збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Криворіжгаз» показав, що на кінець 2022 року підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів, при цьому спостерігається скорочення фінансової незалежності, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії.

### 2.3. Аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз»

На підприємстві ПрАТ «Криворіжгаз» діяльність щодо інновацій та інвестицій проводиться повсякденно, але зауважимо зразу – чітких за термінами і виконавцями інвестиційних і інноваційних стратегій підприємство не має, управлінський та інженерний персонал щодо супроводження цих процесів не виділений. Управління інноваційними процесами носить характер поточної роботи.

Фахівці компанії щоденно ліквідують та локалізують аварійні ситуації в місті та районі, забезпечують цілодобове функціонування аварійної служби 104, обслуговують лічильники газу, виконують ремонт та заміну газових мереж, обслуговують газові мережі та прилади.

ПрАТ «Криворіжгаз» у 2019 - 2022 роках загалом направив інвестицій у розмірі 20,99 млн грн. на реконструкцію і модернізацію мереж та капітальний ремонт обладнання на газорозподільних пунктах.

Проте, цих коштів недостатньо для комплексного оновлення газових мереж Кривого Рогу та Криворізького району.

Діючий тариф на доставку газу не дає можливості ПрАТ «Криворіжгаз» здійснити повноцінне пере розподілення газу до мереж. Що перебувають у державній власності. Для цього необхідні додаткові кошти. Підприємство має власні плани щодо оновлення газорозподільних мереж, вони носять інвестиційний характер, дозволять компанії зменшити витрати технологічного

газу, а значить – у довгостроковій перспективі стати більш конкурентоспроможним за рахунок регулювання тарифів на голубе паливо, що постачається.

Обсяг інвестицій у газорозподільну систему області визначається Регіональною Газовою Компанією (РКГ). Усі кошти, визначені у тарифі на розподіл газу, інвестуються у державні мережі в повному обсязі і контролюється регулятором. Проте, оскільки газорозподільну систему будували ще в 60-70-х роках минулого століття, кількість газопроводів, які потребують ремонту, стрімко зростає.

У 2022 році ПрАТ «Криворіжгаз» замінив 8 ГРП та 15 ШГРП, 15 станцій катодного захисту мереж від корозії. 951 будинок отримає нові КБРТ.

Увесь комплекс робіт виконується за рахунок коштів з тарифу на розподіл природного газу.

Слід відзначити, що Регіональна Газова Компанія розробляє всі інноваційні та комплексні рішення для енергетичного сектору. Вони спрямовуються головним чином модернізацію галузі та впровадження європейських стандартів роботи операторів газорозподільних мереж та на забезпечення якості обслуговування клієнтів.

Під брендом РГК працює 20 газорозподільних компаній, які обслуговують 250 тис. кілометрів газопроводів та понад 8 млн. споживачів газу Дніпропетровського регіону.

У 2022 році ПрАТ «Криворіжгаз» запропонувало своїм споживачам нові послуги з продажу газового обладнання та приладів: котлів, модемів для передачі показань лічильників, сигналізаторів газу тощо. Всі товари, які пропонує компанія, сертифіковані та відповідають міжнародним стандартам якості. Нові зразки опалювальної техніки значно енергоефективніші у порівнянні з застарілими моделями котлів. А заміна старого обладнання на нове сприяє значній економії газу. Якщо котел відпрацював більше 10 років, то він втрачає свій коефіцієнт дії корисної до 40%, а це відображається в платіжках.



Підібрати енергоефективне газове обладнання відповідно до характеристик помешкань споживачів та його потреб, допомагають персональні менеджери ПрАТ «Криворіжгаз» в 104 клієнтських просторах.

Незважаючи на перебування країни у стані воєнного часу, фахівці ПрАТ «Криворіжгаз» продовжують готувати газорозподільні мережі до опалювального сезону та виконують роботи з модернізації мереж у Кривому Розі та Криворізькому районі.

ПрАТ «Криворіжгаз» обрала європейський напрямок розвитку газового ринку і співпрацює з провідними виробниками обладнання. До того ж, закупляє обладнання українського виробника. Це дає змогу навіть під час війни не тільки підтримувати газорозподільну систему регіону у належному стані, а й модернізувати газове обладнання.

Наприклад, під час виготовлення шафових газорегуляторних пунктів на українських підприємствах використовують італійські регулятори тиску газу Pietro Fiorentini. Це обладнання з високим рівнем якості, точності та надійності, що забезпечує сталий розподіл газу незалежно від коливань вхідного тиску.

Масштабна модернізація газових мереж, яку компанія проводить навіть, в умовах війни – це результат активної співпраці з європейськими партнерами та створення міжнародного логістичного центру. Так провідні європейські виробники газового обладнання Savagna Group і Pietro Fiorentini надають свої найсучасніші, передові технології для модернізації газорозподільних мереж.

Обладнання європейського зразка працює на розподільних газових мережах Криворіжжя для безпеки клієнтів.

Всі кошти, які надходять в ПрАТ «Криворіжгаз» як тарифна складова, направляються на виробничу діяльність і фінансування інвестиційних програм, які затверджує НКРЕКП. Протягом останніх 12 років компанія інвестувала в модернізацію систем газопостачання 41 млн. грн.

У 2022 році для забезпечення сталого газопостачання в Центрально-міському районі міста ПрАТ «Криворіжгаз» була застосована нова технологія:

реновація непридатного до подальшої експлуатації підземного газопроводу середнього тиску діаметром 500 мм протяжністю 470 м. Роботи виконувалися з відеосанацією внутрішньої порожнини газопроводу і прокладкою поліетиленового газопроводу всередині ремонтваної ділянки газопроводу. Прокладка газопроводу в такий спосіб проводилася вперше в місті.

Протягом останніх років фахівцями компанії використовуються сучасні матеріали та обладнання, новітні методи і технології. наприклад, застосування поліетиленових газопроводів дозволяє в 2 рази збільшити термін експлуатації, виключити витрати на антикорозійний захист і відновлення ізоляційного покриття.

В даний час фахівці ПрАТ «Криворіжгаз» продовжують працювати над підвищенням безпечного газопостачання Кривого Рогу та Криворізького району, але інвестицій, що затверджуються НКРЕКП, покриває лише витрати на невідкладні ремонти та підтримання мереж в робочому стані.

Саме для складання нових стратегічного інноваційного та інвестиційного планів На ПрАТ «Криворіжгаз» розроблено та направлено на затвердження НКРЕКП План розвитку газорозподільних мереж на 2018 - 2027 рр. на загальну суму понад 275 млн. грн., затвердження якого регулятором позитивно вплине на ефективність інноваційного розвитку підприємства, а також на якість газопостачання Кривого Рогу та Криворізького району.

В умовах війни технічне обслуговування внутрішніх мереж є як ніколи актуальним, але і як ніколи складним. Адже останнім часом Кривий Ріг став прихистком для багатьох родин, які вимушено покинули свої домівки, рятуючись від бойових дій. Зазвичай криворіжці допомагають родинам з постраждалих від війни регіонів, надаючи їм оселі, в яких певний час не користувалися газовими приладами. Тож потрібно потурбуватися про безпеку свого помешкання, необхідно бути впевненими, що нема витоків газу. Адже часто споживачі навіть не підозрюють про витoki на внутрішніх мережах, тому повсякчас газовики здійснюють обстеження газової мережі на предмет можливих витоків газу, виконують , приладовий контроль на щільність

з'єднань газопроводів; герметичності зовнішніх і внутрішніх конструкцій; перевіряють працездатність запірних пристроїв та ін. – і все це часто в умовах сирен тревоги, атак ворога, вибухів. До слова – у затверджений НКРЕКП тариф на розподіл газу витрати на ці роботи не закладені.

Слід зауважити, що для забезпечення захисту споживачів Кривого Рогу, Група Нафтогаз інтегрує до своєї структури «Криворіжгаз» з подальшим закріпленням напрямку розподілу газу. Спеціально створеною для цього ТОВ «Газорозподільні мережі».

Керівництво ПрАТ «Криворіжгаз» докладє багато зусиль для створення сприятливих соціально-психологічних умов праці для своїх працівників і, що треба підкреслити, має і реалізує прораму дій щодо їх професійного розвитку, намагається створювати можливості для поглиблення досвіду і знань.

ПрАТ «Криворіжгаз» надає можливість користування природним газом майже 300 тисячам родин та 1,5 тисячі підприємств міста Кривого Рогу та Криворізького району в цілому. Фундаментальною задачею підприємства є безпечне та безперебійне забезпечення природним газом. А в широкому спектрі послуг є все, що задовольняє потребу клієнтів з приєднання до мереж газопостачання, обслуговування обладнання, тощо.

ПрАТ «Криворіжгаз» - це потужний та згуртований колектив, у якому успішно взаємодіють представники кількох поколінь. Тут вдало поєднується професійність, досвід, традиції, молодість та інновації. Понад тисячі співробітників компанії щодня та у цілодобовому режимі дбають про комфорт споживачів міста Кривого Рогу та прилеглих районів.

ПрАТ «Криворіжгаз» відкрите до інновацій, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. При цьому, специфіка та масштаб галузі вимагають зважувати і на можливі технологічні та управлінські ризики, тому перевага надається добре опрацьованим та професійно обґрунтованим ініціативам.

Управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз», відповідно класичній теорії менеджменту, здійснюється поетапно і включає організацію, планування, мотивацію і контроль.

Система управління інноваціями на ПрАТ «Криворіжгаз» в комплексі своїх дій виконує фінансово-економічні та господарські функції, управлінські дії щодо новацій, дії щодо підтримання необхідної структури інноваційних проектів.

На шляху розвитку розвитку ефективної інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» слід урахувувати та мати плани дій щодо проблем, які мають місце: брак державного фінансування; відсутність досліджень та прогнозування інструментів державного регулювання інноваційного розвитку економіки; відсутність необхідної комунікації між науковцями і представниками підприємств. На жаль, наразі на шляху інноваційної діяльності не налагоджений зв'язок науковців і підприємств, відсутня системна інформація щодо міжнародних проектів.

Суттєвою проблемою також є відсутність у державі єдиної методики оцінки інноваційної діяльності підприємств. Більшість науковців пропонують здійснювати оцінку інноваційної діяльності підприємства на застосуванні проектного аналізу, експертних методів оцінювання та звітів бухгалтерського обліку.

Як підсумок, слід відмітити, що ПрАТ «Криворіжгаз» є одним з провідних газорозподільних підприємств України, але перед ним об'єктивно стає питання розширення інноваційної діяльності, особливо в умовах відновлення енергетики та економіки, що постраждала і продовжує руйнуватись в результаті воєнних ворога.

До основних проблем, що впливають на діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» можна віднести ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень, невідповідність та неузгодженість обсягів і учасників постачання та транспортування природного і скрапленого газу споживачам Кривого Рогу і Криворізького району.

Іншими проблемами є ті, що пов'язані з формуванням тарифів на постачання та розподіл газу. Тариф на розподіл природного газу, який діяв у 2022 році, не відповідає критерію економічної обґрунтованості. Зокрема, негативно вплинуло на фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» неповна компенсація тарифів технологічних витрат та невідповідність планової річної замовленої потужності та фактичної.

ПрАТ «Криворіжгаз» зберігає у своїй діяльності стратегію подальшого безаварійного та безперебійного газопостачання природного газу з мінімальними витратами. Заглом вся діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» спрямовується на збільшення питомої ваги на ринку послуг.

Для ПрАТ «Криворіжгаз» вбачається необхідність аналізу ефективності інвестицій, як вже згадувалось - у розмірі 20,99 млн грн, направлених на реконструкцію і модернізацію мереж та капітальний ремонт обладнання на газорозподільних пунктах у 2019 - 2022 роках.

ПрАТ «Криворіжгаз» треба ініціювати створення єдиної методики оцінки інноваційної діяльності підприємств на прикладі своєї інноваційної діяльності.

Отже, виникає потреба поліпшити управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз».

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «КРИВОРІЖГАЗ»

### 3.1. Удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз»

У XXI сторіччі у світовій економіці відмічається тенденція до інтенсивних інноваційних змін. Це пов'язується з інтенсивним розвитком високих технологій, з питаннями критичних підходів до використання сировинних ресурсів, з наростаючими екологічними загрозами, з розиренням меж інформаційного поля населення щодо технічних та технологічних новацій та щодо новацій в області науки, нарешті зі зростанням наукового, технологічного інтелекту та якості робочої сили.

В об'єктивний процес глобалізації економіки світу входить інтелект міжнародного співробітництва та міжнародних відносин. Світовий ринок диктує нові умови, головними з яких можна виділити необхідність інтенсифікації виробництва та досягнення економічного успіху за умов меншого використання ресурсів та покращенні якості продукції з нижчими затратами на це, тобто – це ринкові умови. Щоб виграти на ринку, необхідно впроваджувати інновації, зробити виробництво більш сучасним, вигідним і прогресивним.

На цьому фоні цивілізація виробництва з точки зору застосування сучасних норм і стандартів виробництв та соціально-трудових відносин, обміну накопченим досвідом, технологіями, інформатизації технологій, координованого розвитку може сприяти побудові високоорганізованого, економічного й екологічного ефективного виробництва.

Практично всі очікувані результати може забезпечити інноваційний процес в науці, в технологіях, в виробництві, в соціальній сфері за умов раціонального управління ним.

Онтологічна або філософська сутність «інноваційний розвиток промислового підприємства» передбачає виявлення знань про особливості та закономірності здійснення інновацій підприємствами.

Механізм управління інноваційним розвитком підприємства розглядається як сукупності методів і засобів впливу на інноваційні процеси. Його основою є формування та застосування інноваційного потенціалу підприємства. Його життєдайною силою є науково-технічні розробки та обґрунтовані дії управлінців.

Визначення онтології як знання про сутність інноваційного розвитку як особливості процесу пізнання, що обумовлює теоретичні засади в області розвитку інновацій, дозволяє розкрити сутність основних елементів механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Для розкриття онтологічної та гносеологічної сутності інноваційного розвитку підприємства доцільно використовувати системний підхід, котрий обумовлюється метою визначення системного та взаємозалежного характеру інновацій й технологічних змін, котрі здатні забезпечити комплектний розвиток інноваційної діяльності підприємства у різних сферах та напрямках: виробничій, маркетинговій, фінансовій, науково-технічній, соціальній.

Для визначення механізму управління інноваційним розвитком підприємства ще раз слід звернутись до сутності діяльності та можливостей самого підприємства.

По-перше, слід вибрати підхід до визначення цієї сутності.

Якщо підприємство має високий ресурсний потенціал, тобто має специфічні власні організаційно-специфічні ресурси, може бути застосований ресурсний підхід.

У разі якщо підприємство має цілісний технологічний цикл, функціонує як відкрита самостійна економічна та соціальна система, може бути вибраний системний підхід до управління інвестиційною діяльністю з інвестуванням у технології, основні засоби, свої специфічні напрями.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства, яке успішно функціонує, але прагне розвитку, постійних змін на краще, аналізує новітні досягнення, приділяє увагу змінам, застосовує еволюційний підхід.

Неоінституціональний підхід до управління інвестиційною діяльністю передбачає аналіз діяльності підприємства в умовах обмежень, невизначеності та ризику і коли підприємство має цілі зростання раціональності свого функціонування.

Для підприємств сфери бізнесу та підприємництва для визначення власного підходу до управління інвестиційною діяльністю може бути обраний процесний підхід як один із базових, що ґрунтується на планах зростання, розвитку власної стратегії, враховуючий організаційні ресурси та зміни.

Визначення підходу до управління інвестиційною діяльністю підприємством як самостійним економічним суб'єктом, що працює за чіткими правилами та умовностями, може носити характер поведінкового підходу з постійним моніторингом реальної економічної, організаційної, ресурсної, навіть кадрової ситуації на підприємстві.

Будь-який із існуючих підходів управління інвестиційною діяльністю має бути заснований на фактичних даних, бути обґрунтованим, концентруватись на даних розвитку технічної, ресурсної і інтелектуальної складової свого функціонування та мати на меті підвищення ефективності своєї діяльності та зростання власних конкурентних переваг.

Аналіз теорій фірми дає основу забезпечити механізм управління інноваційним розвитком підприємства, визначити основні елементи, що забезпечують взаємодію усіх учасників інноваційного процесу.

Складність та неоднозначність проблем інноваційного розвитку обумовлює появу ряду концепцій, кожна із яких акцентує увагу на дослідженні певного аспекту.

На нашу думку, сутність концепції інноваційного процесу полягає у формуванні підприємством власного особливого механізму власного зростання та розвитку. Головне - сформувані попит на інновації й забезпечити його



запровадження та реалізацію. Кожне підприємство має свій певний інноваційний потенціал, але ціленаправлено у свої стратегічні плани розвитку інноваціям не завжди приділяє увагу за різними причинами, основною з яких виступає фінансовий фактор. Формування ідеології, щодо інноваційного потенціал, який має перетворюватись в інноваційний капітал, здебільшого ще не сталося.

Таким чином, можна надати наступне визначення інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток потрібно розглядати як цілеспрямований неперервний процес здійснення інновацій в управлінській діяльності підприємства, що спрямований на зростання задоволення суспільних потреб на основі реалізації наукових досягнень у процесі виробництва для отримання вищих економічних результатів, конкурентних та ринкових переваг.

Інноваційний розвиток ПрАТ «Криворіжгаз» повинен визначатися його здатністю створювати нові компетенції, котрі в системі стратегічного управління мають розглядатися як високо ймовірні потенційні можливості.

Управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз», на наш погляд, повинне стратегічно визначати напрямки ресурсно-поведінкового підходу до управління інвестиційною діяльністю при концентрації зусиль у створення інноваційних технологій, послуг та дій на основі розробки та реалізації інновацій у відповідності зі змінними факторами та умовами зовнішнього середовища.

Розвиток інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» повинен підпорядковуватись загальним законам формування постіндустріального суспільства.

Основною метою інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» має бути розвиток спрямованих змін на основі запровадження нових технологій, управлінських й соціальних інновацій для зростання конкурентоспроможності підприємства та запровадження його економічних переваг.

Реалізація даної цілі передбачає формування науково-виробничого потенціалу, що забезпечує проведення на підприємстві активної інноваційної

діяльності, Виробничі потужності підприємства, кадрова складова потенціалу, рівень науково-технічного забезпечення мають вирішувати задачу поєднання високої гнучкості та адаптивної виробничої праці.

На ПрАТ «Криворіжгаз» мають бути розроблені та реалізовані механізми, котрі мають створювати організаційні, технологічні й економічні умови для впевненої інноваційної діяльності. Ці механізми у сукупності повинні забезпечити чітку координацію й паралельну роботу учасників процесу створення інновацій та узгоджену роботу усіх підрозділів підприємства.

Доцільно широко використовувати нові форми та методи організації виробництва, котрі забезпечують високий рівень ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

В умовах інноваційної економіки має бути здійснене структурно-модифіковане оновлення виробництва, що має бути орієнтоване на переважання інтенсивних факторів розвитку, у тому числі зростання продуктивності та ресурсозбереження.

На підприємстві повинні бути сформовані принципи високоефективної організації виробництва.

Потрібно передбачати удосконалення соціальної структури підприємства на основі формування сучасної культури виробництва. Фактори й умови зовнішнього середовища породжують необхідність формування на ПрАТ «Криворіжгаз» розробку методичних принципів інноваційного розвитку.

Запропоновано основні принципи інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз», які повинні стати основними засадами інноваційного розвитку підприємства й наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні принципи інноваційного розвитку ПрАТ  
«Криворіжгаз»

Назва принципу	Сутність принципу
1. Стратегічна цілеспрямованість інноваційного розвитку	Мають бути визначені стратегічні цілі інноваційного розвитку, котрі реалізуються формуванням в складі системи управління цільових і відповіно лінійних, функціональних та забезпечуючи підсистем управління.
2. Вертикально наскрізне управління інноваційним розвитком	Має бути сформований механізм управління інноваційним розвитком підприємства на основі напрацьованих пріоритетів з дотриманням національної та регіональної інноваційної політики.
3. Неперервність здійснення інноваційної діяльності	Усі процеси побудови й функціонування системи управління інноваційним розвитком мають бути спрямовані на досягнення вищого результату.
4. Рефлекторність	Передбачає забезпечення пристосованості системи управління до змінних зовнішніх й внутрішніх умов на основі відкритої рефлекторної реакції на запити ринку.
5. Динамічність (гнучкість)	Передбачає постійні управлінські дії у пошуку новацій, що можуть призвести до позитивних змін виробничих процесів, отримання вищих економічних результатів, постійне підвищення рівня інноваційної активності.
6. Комплексність	Управлінські інноваційні дії мають враховувати дії всіх елементів виробничого циклу, всі стадії циклу інновацій, комплекс економічних, соціальних, науково-технічних, виробничих заходів.
7. Систематичність	Встановлює постійне, неперервне виконання усіх робіт з управління інноваційним розвитком.
8. Науковість	Дії щодо управління інноваційною діяльністю мають базуватись на основі наукових досягнень з використанням методів системного управління.
9. Інтеграційність	Підприємство як відкрита система реалізує інноваційну діяльність у взаємодії з іншими суб'єктами ринку, інтегрує свої зусилля в єдиний інноваційний процес.

Дотримання принципів, що наведені в таблиці 3.1, повинне сприяти підприємству планувати та реалізувати свою інноваційну діяльність в умовах розвитку інтегрованих процесів.

Для отримання максимальних результатів інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» практичні задачі управління інноваційним розвитком мають бути забезпеченими науковим, технологічним, обґрунтованим запланованим пігрунттям.

Сутність інновації проявляється у її функціях, котрі визначають зовнішні прояви у системі відносин, систему заходів, що забезпечують інноваційний розвиток та передбачають основні напрями інноваційної діяльності.

Функції інновацій відображають її значення в економічній системі держави та її роль у господарчому процесі.

Особливу роль відіграють інновації щодо підвищення конкурентоздатності підприємств.

Функції інновацій ПрАТ «Криворіжгаз» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні функції інновацій

Функції	Характеристика функцій
Відтворювальна	Як можливість здійснювати фінансування розширеного відновлення за рахунок розподілу прибутку від комерціалізації інновацій.
Інвестиційна	Що має реалізуватись в результаті інвестування нових видів інновацій із коштів, отриманих від комерціалізації.
Стимулююча	Проявляється в процесі неперервного стимулювання інновацій активності підприємства.
Аналітична	Передбачає вивчення й оцінку змінних потреб та визначення внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення інноваційного розвитку.
Рефлексійна	Передбачає відповідну реакцію підприємства на виклики ринку.
Комунікаційна	Полягає у необхідності побудови системи зв'язків з різними учасниками інноваційного процесу.
Інформаційна	Полягає у створенні нового потоку знань, що здатні формувати нові потреби та змінювати існуючий технологічний уклад економіки.

На основі практичного застосування наведених у таблиці 3.2 функцій забезпечується системне управління інноваційної діяльності підприємства.

На основі сутності функцій інновацій для ПрАТ «Криворіжгаз» можна надати наступне визначення інноваційної діяльності підприємства як такої, що являє собою спрямування дій на перетворення виробничого процесу у новітню стадію, управління процесами створення та реалізації інноваційних продуктів, процесів, нових методів маркетингу на основі ефективного використання інноваційного потенціалу та його перетворення в інноваційний капітал.

Змістовною складовою незмінно залишається створення та розповсюдження науково ємних нововведень у виробництво.

В умовах ринкової економіки здійснення інноваційної діяльності для ПрАТ «Криворіжгаз» опосередковується як комерційна доцільність. У цьому зв'язку переважаючою ознакою суб'єкта інноваційної діяльності повинна бути підприємницька активність. У цьому випадку інновації виступають інструментом підприємства, на основі якого воно використовує зміни як сприятливу можливість підвищення своєї конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку.

До загальних задач управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» потрібно віднести:

- здійснення заходів щодо маркетингової підтримки інновацій;
- вирішення питань фінансового забезпечення інновацій;
- формування системи взаємовідносин із суб'єктами ринку;
- наситити сучасними підходами процеси управління інтелектуальною власністю.

Виконання всіх цих задач формування науково-методологічного та теоретичного обґрунтування, що дозволить менеджменту ПрАТ «Криворіжгаз» виробити свої власні механізми управління інноваційним розвитком підприємства.

Для оцінки можливостей суттєвого підвищення ефективності та результативності від впровадження інновацій ПрАТ «Криворіжгаз» має викреслити процес управлінських дій щодо наукового та технічного підґрунтя самих іновацій як можливостей. Тобто, має мати місце науково-аналітична складова дій та підтримка зв'язків з науковими установами, можливо, може бути створена своя власна інтелектуальна структура для моніторингу та обґрунтування інноваційних дій.

Управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» потрібно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, котре спрямоване на формування та забезпечення конкретних досягнень: економічне зростання;

раціональне використання ресурсів; нарощування інноваційного потенціалу; вихід на нові ступені ринку; нарощування конкурентоспроможності своєї діяльності; створення інноваційного капіталу, здатного забезпечити інтенсивний та динамічний розвиток підприємства.

При формуванні управління інноваційним розвитком потрібно використовувати системний підхід до прийняття рішень.

Управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Криворіжгаз» потрібно представляти як сукупність двох підсистем: керуючої підсистеми як суб'єкту управління та керованої системи як об'єкту управління. У якості суб'єктів управління виступає колектив спеціалістів менеджерів, котрий на основі розроблених програм дій організовує ефективну діяльність об'єкта управління. Об'єктом управління у даному разі є самі інновації та інноваційний процес. Тому важливим є налагодження зв'язків з учасниками ринку інновацій.

Управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» має супроводжуватись невідемним фактором – необхідністю оцінювати доцільність впровадження інновацій у відповідності з науковими доробками та комплексністю всього свого виробничого процесу. Це має носити зміст ланцюгових динамічних дій. Починаючи з ініціювання і закінчуючи впровадженнями.

Управління інноваційним процесом ПрАТ «Криворіжгаз» повинне передбачати у якості кінцевої цілі проведення дифузій інновацій як результатом визнання інновації широким колом економічних експертів.

Таким чином, можна підсумувати наступне. Управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» є діяльністю зі специфічними особливостями. Підприємство, виконуючи бізнес-функцію, має підпорядкованість у більшості своїх дій державному та регіональному регулюванню. Формування механізмів управління інвестиційною діяльністю має враховувати технологічність підприємства.

В основі інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» повинні знаходитись технологічні інновації, здатні задавати імпульс для розвитку інших інновацій на підприємстві.

Високий рівень ризику і невизначеності інновацій діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» потребує постійного здійснення контролю та координації, а також здійснення комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки створеної інтелектуальної власності.

Слід детально розглянути всі класичні підходи до цілі розвитку інноваційної діяльності та скласти своє бачення конкретизації дій для ПрАТ «Криворіжгаз». Мають бути врахованими: параметри та фактори динамічної зміни зовнішнього середовища, а також стратегічні настанови та результати діяльності самого підприємства; дослідження інноваційних процесів у статиці та динаміці, коли інновації представляються як процеси комерційного засвоєння виробництва; передбачати освоєння інновацій не як формалізований процес, але й управлінськими рішеннями та діями забезпечувати його успішне здійснення; приймати до аналізу соціально-економічну адаптацію підприємства до необхідності розробки та використання інноваційних рішень у технологічному процесі.

### 3.2. Удосконалення методики оцінки управління інноваційною діяльністю підприємства

Вже йшлося про об'єктивну необхідність для більшості сучасних українських підприємств проводити постійну інноваційну роботу з метою вирішення нових технологічних задач, досягнення економічного зростання, визначення свого місця участі у ринку тощо.

Національні підприємства відчувають необхідність насичення новими технологіями. Велика кількість підприємств стають залученими у ринкову конкуренцію. У найближчій довгостроковій перспективі максимізація

інноваційного фактору стає вирішальною умовою стійкого розвитку як самих підприємств, так і української економіки, промисловості.

Інновації на даний час є найбільш ефективним засобом досягнення цих цілей та забезпечення стійких ринкових позицій, у тому числі щодо конкурентних переваг.

Раніше ми розглянули питання оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств. Оскільки інвестиційна діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» надзвичайно багатогранна, рекомендується застосувати комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств доцільно проводити на основі визначення та розрахунку комплексного, інтегрального показника інноваційної діяльності підприємства.

Для реалізації даної методики потрібно виконати наступну послідовність дій:

- сформувати систему показників оцінки, що визначають основні складники інноваційної діяльності;
- здійснювати стандартизацію показників з наступним їх укрупненням;
- виявити аналітичний зв'язок між показникам для визначення інноваційної діяльності підприємства;
- провести оцінку інноваційної діяльності як комплексну оцінку визначення сукупності економічних показників, котрі обґрунтовують управлінські рішення щодо інноваційної діяльності, врешті сформувати всі підстави для дій та їх оцінки.

Інноваційна діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» визначається складом та рівнем розвитку функціонування як єдиної системи. Тому для оцінки ефективності своєї інноваційної діяльності підприємству необхідно на основі аналізу її складових, їх виміру розробити власну комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємства, звичайно, опираючись на уже відомі розглянуті підходи.



Оцінюючи та визначаючи сутність системи оцінки ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» необхідним є становлення передумов та умов ефективності управління розвитком підприємства.

Однією із умов є створення інформаційної аналітичної бази та формування механізму функціонування, а також методичних рекомендацій з прийняття стратегічних інноваційних орієнтованих управлінських рішень.

Основною проблемою оцінки ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» є не лише вибір та визначення значень системи економічних показників, але й можливість їх комплексного практичного застосування як відтворення оцінки ефективності дії інновацій.

Дослідивши результати економічної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз», серед факторів, які дозволять отримати об'єктивну оцінку реального стану інноваційної діяльності, врахавучи тип підприємства та його галузеві особливості, можна дістатись висновку, що в системі оцінки інноваційної діяльності повинні бути показники, котрі відображають наявність та якість стратегічно важливих ресурсів та показників, що показують результативність використання цих ресурсів, що задіяні в інноваційній діяльності.

За цим же підходом доцільно проводити оцінку ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» у вигляді розрахунку найбільш важливих стандартизованих показників, котрі є об'єктивними та відображають інноваційну діяльність підприємства, що дозволяють обґрунтувати правильність обраного напрямку розвитку підприємства з позиції його сучасного підходу та складеної системи управління й сприяння підвищенню ефективності використання усіх ресурсів та реалізації інноваційної стратегії.

За сучасних умов для ПрАТ «Криворіжгаз» важливим є вирішити проблему забезпечення ефективності виробництва. Підвищення ефективності виробництва неможливе без проведення модернізації виробничих потужностей, запровадження інноваційних технологій та програмних засобів, запровадження сучасних методів управління на основі інформаційних технологій.

Значний вплив на виробничу діяльність ПрАТ «Криворіжгаз» мають технологічні інновації. Такі інновації спричиняють перебудову виробничої діяльності підприємства, де визначається високий знос основних засобів, та призведуть до підвищення ефективності виробництва. До таких інновацій потрібно віднести запровадження нанотехнологій (технологія виробництва, що дозволяє досягати надвисокої точності) та прогресивного обладнання. На основі переведення виробництва на новий науково-технічний рівень створюється інноваційна продукцію з новими якісними параметрами.

Як вже зазначалося, ефективність здійснення інноваційної діяльності залежить від стану інноваційного потенціалу підприємства, котрий являє собою можливість підприємства досягти поставлених цілей інноваційного розвитку при наявних ресурсах.

На результативність інноваційних змін великий вплив мають ризики. Тому керівники ПрАТ «Криворіжгаз» при здійсненні інноваційних процесів повинні проводити оцінку ступеню ризику.

Здійснювати управління інноваційної діяльності неможливо без проведення контролю та оцінки ефективності.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку зводиться до визначення ефективності інвестицій в інноваційні процеси ПрАТ «Криворіжгаз» або передбачає оцінку кінцевих результатів.

Складність найбільш часто вживаного підходу, що враховує лише фінансові результати, полягає в тому, що інвестиції в інновації вкладаються в поточному періоді, а окупність настає через певний терміновий період. Цей підхід не враховує здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Іний підхід має труднощі виявлення причин невдалої реалізації інноваційних проектів, що заважає приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Для такого технологічного підприємства, як ПрАТ «Криворіжгаз», мають бути обидва підходи.

Загалом, методика оцінки ефективності інноваційного розвитку має включати систему фінансово-економічних та спеціальних показників, що характеризують виключно інноваційний процес.

Для визначення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» запропоновано використовувати наступну систему показників: наукомісткість підприємства, коефіцієнт новизни продукції, коефіцієнт результативності витрат на науково-дослідницькі та конструкторські роботи (власні чи замовлені), коефіцієнт ефективності модернізації виробництва, коефіцієнт інтенсивності наукових розробок.

Розрахунок запропонованих показників проводиться на основі статистичної й бухгалтерської звітності підприємства.

Слід відзначити, що, насамперед, реалізація інноваційної діяльності має ґрунтуватись на проведенні всеохоплюючого інвестиційно аналізу, котрий дозволить знизити ризики до мінімального значення.

Інновації виступають інструменти зростання економічної ефективності й на сучасному етапі економічного розвитку важливе значення належить запровадженню інвестицій в інноваційний розвиток. Інвестиції в інновації дозволяють створити більш конкурентну та якісну продукцію і дозвлять літримати бажану ведичину роибутку.

Методика розрахунку ефективності інноваційної діяльності підприємства наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Методика розрахунку ефективності інноваційної діяльності підприємства

Показники	Економічний зміст	Порядок розрахунку	Порогові значення
1. Наукомісткість підприємства	Характеризує інноваційну активність підприємства	$K_n = \frac{Вндкр}{В\text{ вп}}$ , де Вндкр - витрати на науково дослідницькі й конструкторські роботи; Ввп - витрати на випуск продукції	Якщо питома вага витрат на НДКР у загальній сумі витрат складає більше 15%, підприємство є високотехнологічним; -4,5–15% - підприємство є середньо технологічним; -0,5–4,5% підприємство є низько технологічним
2. Коефіцієнт новизни продукції	Відображає питому вагу інноваційної продукції у виручці підприємства	$K_{np} = \frac{Врпн}{Врп}$ , де Врпн - виручка від реалізації інноваційної продукції; Врп - виручка від реалізації продукції	Якщо питома вага інноваційної продукції складає 50%, підприємство є високотехнологічним; 10-50% середньо технологічним; 1- 10% низько технологічним
3. Коефіцієнт результативності витрат на НДКР	Показує скільки виручки від реалізації інноваційної продукції припадає на 1 грн витрат на НДКР	$K_{рвнд} = \frac{Врпнп}{Вндкр}$ , де Врпнп - виручка від реалізації інноваційної продукції; Вндкр - витрати на науково-дослідницькі й конструкторські роботи	Порогове значення 1,0 або більше
4. Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва	Показує скільки виручки від реалізації інноваційної продукції припадає на 1 грн витрат на модернізацію й технічне переозброєння підприємства	$K_{емв} = \frac{Ввп}{Вмв}$ , де Ввп = витрати на випуск продукції; Вмв - витрати на модернізацію виробництва	Порогове значення 1,0 або більше
5. Коефіцієнт інтенсивності наукових розробок	Визначає ефективність наукових досліджень	$K_{інр} = \frac{ОІВап}{ОІВбп}$ , де ОІВап - кількість об'єктів інтелектуальної власності в аналізованому періоді; ОІВ - теж саме в базовому періоді	Порогове значення 1,0 або більше

Запропоновану методика, що наведена в таблиці 3.3, можна використовувати ПрАТ «Криворіжгаз» для оцінки ефективності інноваційної діяльності як окремого проекту, так і в цілому. Це дозволить, насамперед, визначити ефективність фінансових вкладень як в окремі етапи інновацій, так і загалом в сві інноваційний розвиток.

На основі моніторингу даних показників управлінці ПрАТ «Криворіжгаз» можуть приймати обґрунтовані рішення у сфері перспективного управління, проводити оцінку сформованої на підприємстві стратегії інноваційного розвитку, і як результат - поліпшити ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства у подальшому процесі інноваційного розвитку.

Крім того, рівень наукоємності та коефіцієнт новизни продукції можна використовувати у якості критеріїв класифікації окремих інвестиційних проектів на високотехнологічні, середньотехнологічні та низько технологічні.

До прикладу, оцінка показників інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» щодо науково ємністю інвестицій, та розрахована за наведеною методикою, наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка показників інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз»

Назва показників	2021 рік	2022 рік	Відхилення, 2022/2021
1. Наукоємність підприємства,%	1,2	1,4	+ 0,2
2. Коефіцієнт новизни продукції,%	2,0	2,7	+ 0,7
3. Коефіцієнт результативності витрат на нДВКР, один.	0,6	0,7	+ 0,1
4. Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва, один.	0,7	0,8	+ 0,1
5. Коефіцієнт інтенсивності наукових розробок, один	0,8	0,9	+ 0,1

Із таблиці 3.4 видно, що ПрАТ «Криворіжгаз» протягом 2021-2022 років залишається низько технологічним.

З метою поліпшення такого стану на підприємстві доцільно сформувавши на запровадити стратегію інноваційного розвитку.

Для успішного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» та забезпечення конкурентних переваг необхідно активно запроваджувати інноваційні ідеї.

У цьому зв'язку особливе значення потрібно відводити стратегічному управлінню інноваційного розвитку, котре повинне орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагувати та здійснювати сучасні зміни, забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Інноваційну стратегію треба представляти як узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення цілей шляхом координації та розподілу наявних ресурсів з обов'язковістю пешокрокового аналізу зовнішнього середовища – як конкурентного, так і технологічного, аналіз перспективних змін.

Оцінка інноваційної активності ПрАТ «Криворіжгаз» має стати другим етапом формування стратегії інноваційного розвитку, вона повинна відбивати певний досвід підприємства у створенні та реалізації інноваційних продукцій та технологій, а також інтенсивність здійснення діяльності щодо розробки та залучення нових технологій чи удосконалення продукції або послуг.

В загальноприйтому понятті оцінка інноваційної активності має бути спрямована на те, що при проведенні аналізу внутрішнього середовища та формування стратегічних цілей розвитку підприємство має враховувати сучасний науково-дослідницький досвід та економічні можливості щодо запровадження нових технологій.

Третім етапом формування інноваційної стратегії є саме вибір та обґрунтування стратегії.

Четвертим і завершальним етапом розробки стратегії інноваційного розвитку є оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ «Криворіжгаз», котра проводиться з метою визначення достатності фінансово-економічних ресурсів підприємства.

При проведенні оцінки інноваційного потенціалу, управлінці та менеджери ПрАТ «Криворіжгаз» повинні визначати свої можливості для

проведення інноваційної діяльності. Від стану інноваційного потенціалу залежить кінцевий вибір стратегії інноваційного розвитку.

Правильно обрана підприємством стратегія є запорукою отримання очікуваного результату та діючим механізмом стратегічного управління, окреслюючи саме процес використання виробничо-технологічного, фінансового, економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства у визначених стратегією напрямках з метою забезпечення успішного розвитку.

На підставі проведеної оцінки діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» та його інноваційного стану запропоновано обрати інноваційну стратегію послідовника.

Сутність стратегії послідовника проявляється в тому, що підприємство не представлене як інноваційний лідер, при просуванні нового товару на ринок застосовує наявний ринковий досвід.

Як результат запровадження стратегії підприємство отримує алгоритм діяльності, направлений на отримання нового, більш ефективного для нього та для зовнішнього споживача результату діяльності.

Переваги стратегії послідовників наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Переваги стратегії послідовника

Переваги стратегії послідовників
- зниження ринкових ризиків за рахунок позиціювання нового товару чи послуг кращої якості, ніж у конкурентів;
- врахування помилок попередників щодо тактичних дій;
- врахування помилок попередників щодо політики ціноутворення, розподілення та комунікацій;
- необхідність менших обсягів коштів для реалізації стратегії;
- менші маркетингові витрати при просуванні на ринок.

Поряд з перевагами стратегії, що наведені в таблиці 3.5 можна виділити недоліки це отримання менших прибутків, менша ринкова позиція підприємства.

Ця стратегія може бути реалізована на основі наступних особливостей:

- сегментації ринку;

- раціонального використання НДСВКР;
- наявності висококваліфікованого персоналу.

Така стратегія не допускає пасивності. Однак, вона не повинна бути агресивною.

Умови успішного використання стратегії послідовника наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Умови успішного використання стратегії послідовника

Умови успішного використання стратегії послідовника
- неповністю відомі ризики входу на цільовий ринок;
- у разі наявності ефективних маркетингових напрацювань щодо цінової стратегії, стратегії збуту та політики комунікацій;
- більші, ніж у попередників масштаби входу на ринок;
- подання більш технологічних та якісних товарів чи послуг;
- застосування стратегії ринкової ніші.

Із таблиці 3.6 можна зазначити, що послідовник буде успішним за умови, коли існують невисокі правові, технологічні або фінансові бар'єри.

### 3.3. Програма інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз»

В сучасних умовах підприємство може досягти конкурентних переваг за рахунок активного запровадження інновацій у виробництво.

Для визначення й систематизації основних напрямів та задач інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз», регламентування виділення ресурсів для її здійснення, встановлення показників інноваційного розвитку на підприємстві потрібно формувати програму інноваційного розвитку. Така програма повинна розроблятися у відповідності зі стратегією інноваційного розвитку.

Для формування та реалізації програми інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» володіє кадровими, фінансовими, матеріально-технічними



ресурсами, необхідними для прийняття стратегічних рішень в області інноваційного розвитку.

Програма інноваційного розвитку має складатись як цілеспрямований план дій щодо управління організацією в довгостроковій перспективі і бути спрямованою на прогрес підприємства, має бути глибоко інтегрованою в бізнес-стратегію його розвитку.

На ПрАТ «Криворіжгаз» має бути сформована робоча група спеціалістів із функціонуючих відділів і служб. В таку потрібно включати спеціалістів з інновацій, маркетингу, фінансам, виробництва, доцільно виділити стратегічну ланку, обов'язком якої має стати розробка програми інноваційного розвитку та здійсненням контролю за її виконанням.

Насамперед, доцільно визначити поетапний алгоритм формування та реалізації програми інноваційного розвитку, котрий за класичним підходами має включати:

- стратегічний аналіз інформації;
- формування стратегії програми інноваційного розвитку;
- цілі та результати реалізації програми.

На початковому етапі виконується об'єктивна оцінку рівня поточного стану розвитку підприємства, причому у порівнянні з конкурентами та зарубіжними підприємствами.

На основі статистичного, аналітичного, прогнозного методів дослідження мають бути визначені внутрішньо організаційні особливості підприємства та виділені так звані «точки зростання», тобто концентрація виробничих елементів.

У процесі розробки програми потрібно виділяти наявні об'єкти інтелектуальної власності, проводити оцінку рівня виробничо-технологічного та організаційно-управлінського процесів, що пов'язані зі створенням, проектуванням та виробництвом товарів.

Також необхідно конкретизувати місію підприємства, визначити стратегічні цілі, повести оцінку готовності до змін, провести оцінку інноваційного потенціалу.

Доцільно виділити окремий блок «стратегічний аналіз інформації», у якому треба показати готовність підприємства до проведення інноваційних процесів на довгостроковий період.

Після цього на основі проведеної оцінки об'єктивної інформації про технічний рівень розвитку підприємства, про позиції підприємства на ринку, про готовність до проведення інновацій треба сформулювати корпоративне бачення в області створення нових, науково ємних, конкурентоздатних продуктів, послуг, технологій.

У рамках роботи з формування стратегії інноваційного розвитку підприємства треба здійснювати виділення напрямів інноваційної політики. На цьому етапі потрібно визначати стратегічне інноваційне поле, здійснювати розробку стратегічних альтернатив, треба визначати та описувати можливі як позитивні, так і негативні наслідки при запровадженні інновацій.

Потрібно проводити детальний аналіз та оцінку розроблених стратегічних альтернатив на предмет їх можливої реалізації, ефективності та відповідності стратегічній цілі інноваційного розвитку підприємства, технологічній та конкурентній позиції.

На цьому етапі закінчується розробка комплексу заходів щодо запровадження інноваційних послуг, продуктів, нових технологій, Тут визначаються індикатори інноваційного розвитку підприємства.

До програми інноваційного розвитку потрібно включати наступні напрями:

- освоєння інноваційних управлінських та виробничих технологій;
- проведення науково-дослідницьких та конструкторських робіт;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розробка системи управління якістю;

- розробка комплексу заходів, що забезпечують енергоефективність виробництва, зростання продуктивності праці.

Після цього потрібно перейти до стадії реалізації програми інноваційного розвитку.

При розробці та реалізації програми інноваційного розвитку підприємства потрібно проводити конструктивну взаємодію з науковими закладами, що включає процес обміну маркетинговою та науково-технічною інформацією.

Кабінетом Міністрів України розроблено розпорядження від 10 липня 2019 р. № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року», настанови якої слід використовувати при розробці програми інноваційного розвитку підприємства.

При формуванні Програми інноваційного розвитку потрібно виділяти основні показники, котрі характеризують інноваційну спрямованість документів та конкретизують напрями інноваційного розвитку.

Програма інноваційного розвитку повинна бути розповсюджена на усі сфери діяльності підприємства та охоплювати основні стратегічні напрями.

Довгострокова програма повинна включати наступні розділи: зв'язок та інфраструктура, цифрові послуги, інтеграція цифрових технологій.

Запропонований зміст Програми інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Рекомендуємий зміст Програми інноваційного розвитку  
ПрАТ «Криворіжгаз»

Перелік розділів	Зміст розділів
Розділ 1	Основні вимоги до змісту Програми інноваційного розвитку
Розділ 2	Структура управління розробкою й виконанням Програми
Розділ 3	Інформаційно-аналітичне забезпечення розробки й виконання Програми
Розділ 4	Порядок розробки, узгодження й затвердження Програми
Розділ 5	Ув'язка Програми з іншими програмами та стратегічними документами підприємства и
Розділ 6	Ресурсне забезпечення Програми
Розділ 7	Забезпечення досягненн цілбовихзначень ключових показників ефективності інноваційної діяльності, мотивація персоналу
Розділ 8	Принципи взаємодії зі сторонніми організаціями в процесі

	виконання Програми.
Розділ 9	Моніторинг і оцінка виконання Програми
Розділ 10	Технічне забезпечення розробки та виконання Програми

Програма інноваційного розвитку, що наведена в таблиці 3.7, повинна бути сформована із використанням результатів технологічного аудиту та методології досліджень інноваційної діяльності. що сформована із урахуванням існуючого національного й світового, досвіду формування довгострокових прогнозів.

Таким чином, Програма інноваційного розвитку - це документ, що включає комплекс заходів, котрі спрямовані на розробку та запровадження нових технологій, розробку, виробництво та вихід на ринок нових інноваційних продуктів та послуг, що відповідають світовому рівню, сприяння модернізації та технологічного розвитку підприємства на основі поліпшення основних показників ефективності виробничих процесів, а також спрямованих на інноваційний розвиток ключових галузей промисловості України й інтегрований в стратегію розвитку підприємства.

До основних вимог Програми інноваційного розвитку потрібно віднести наступне:

- програма повинна забезпечити підприємству виживання у довготерміновій перспективі;
- вона повинна допомагати вирішувати поточні задачі підприємства;
- програма має приносити економічну вигоду;
- вона має бути пов'язана з розвитком регіону.

Сценарій багатоваріантного підходу створить умови зниження негативних наслідків стратегічного передбачення.

Формування інноваційної програми та її значення в діяльності підприємства полягає в активізації його інноваційної політики та повного використання інноваційного потенціалу.

Інноваційна програма повинна бути одним із напрямів реалізації інноваційного процесу. На підприємстві інноваційний процес має реалізовуватись в розрізі інноваційної програми.

Доцільно відзначити, що виділяють три кваліфікаційні ознаки програми інноваційного розвитку підприємства (виробничі та управлінські), за напрямом реалізації; за характером інновацій; за цільовою спрямованістю.

Виробничі інноваційні програми поділяють на підготовчі, стосуються підготовчих та забезпечувальних робіт у виробничо-господарському процесі підприємства та на технологічні, що основного й допоміжного виробництва.

Підготовчі та забезпечувальні роботи спрямовані на розробку та реалізацію інновацій щодо удосконалення матеріально-технічного забезпечення структурних підрозділів підприємства, технічного забезпечення підприємства; конструкторського забезпечення підприємства.

На цій стадії обов'язковим є формування технічних вимог на розробку нової продукції та її технічних характеристик, формування споживчих вимог, кліматичних, механічних вимог, вимог щодо технічної документації.

Таким чином, реалізація детально розробленої програми інноваційного розвитку забезпечує створення умов для зниження собівартості продукції чи послуг при збереженні основних споживчих характеристик, забезпечення економії енергетичних ресурсів, поліпшення споживчі якості продукції, забезпечення зростання продуктивності праці.

Програми інноваційного розвитку дозволяють постійно підвищувати технічний рівень організації для завоювання чи підтримки лідируючих позицій у своєму сегменті ринкової економіки.

Як підсумок, можемо стверджувати, що управління інноваційним розвитком потрібно розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, котрий має специфічні особливості, які необхідно приймати до уваги при формуванні механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

В основі інноваційного розвитку підприємства повинні знаходитись технологічні інновації, здатні задавати імпульс для розвитку інших інновацій на підприємстві.

Основною проблемою інноваційної діяльності є освоєння науковомних нововведень, здійснення її комерціалізації та просування на ринок, пов'язаних з

необхідністю обов'язкової модернізації усієї господарської діяльності підприємства у випадку зміни технології виробництва.

## ВИСНОВКИ

Економічна реформа у будь-якій країні передбачає заходи щодо зростання економічного потенціалу, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення рейтингів на ринку, особливо наразі, за умов глобалізації економічних процесів. Для розвитку економіки України чи не найпершим завданням являється інноваційний розвиток підприємств, впровадження інноваційних сучасних технологій. Інноваційний розвиток набуває статусу об'єкта управління.

У відповідності з міжнародними стандартами інновація інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчення наукових досліджень в новий чи удосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий чи удосконалений процес, що використовується в практичній діяльності.

Для інновації важливими є три властивості: науково-технічна новизна, виробниче пристосування, комерційна реалізованість.

Результати інноваційної діяльності безпосередньо залежать від управлінських рішень керівників, досягнення очікуваного економічного результату від її реалізації, загальної політики діяльності підприємства. Сучасність диктує необхідність для кожного підприємства в Україні справляти певні управлінські дії вивчення наукових та дослідницьких досягнень у своїй сфері діяльності, аналізувати можливості та мати цілі проводити інноваційну діяльність.

Удосконалення існуючих підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства буде сприяти підвищенню їх конкурентоздатності, розширенню асортименту продукції та поліпшенню її якості, отриманню нових конкурентних переваг, закріпленню на існуючих ринках, просуванню на нові ринки, зростанню ефективності діяльності підприємства та поліпшенню економічної ситуації в країні в цілому.

З метою забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства потрібно розробляти та запроваджувати інноваційну стратегію. Вона має доповнювати функціональні стратегії, а саме виробничу, кадрову, фінансову, стратегію збуту.

Головною задачею управління інноваціями є забезпечення його ефективної діяльності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Динаміка світового науково-технічного прогресу, неминучим учасником якого є і Україна, доводить зростаючі можливості для підприємств нарощувати їх економічний потенціал, доцільніше використовувати наявні ресурси для отримання кращих результатів діяльності, підвищувати конкурентоспроможність виробляємої продукції, тобто – слідувати концепції стратегічного планування.

Для визначення ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» запропоновано використовувати наступну систему показників: наукомісткість підприємства, коефіцієнт новизни продукції, коефіцієнт результативності витрат на науково-дослідницькі та конструкторські роботи (власні чи замовлені), коефіцієнт ефективності модернізації виробництва, коефіцієнт інтенсивності наукових розробок.

Слід відзначити, що, насамперед, реалізація інноваційної діяльності має ґрунтуватись на проведенні всеохоплюючого інвестиційно аналізу, котрий дозволить знизити ризики до мінімального значення.

Стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» спрямована на забезпечення безаварійного та безперебійного газопостачання природного газу з мінімальними втратами та витратами газу, розвиток іншої діяльності та збільшення питомої ваги на ринку послуг.

Для ПрАТ «Криворіжгаз» як результат досліджень, рекомендується наступне.

Найперше, визначено, що механізм управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» має бути комплексним процесом, що застосовує всі



можливі для підприємства методи і засоби впливу на інноваційні процеси. Його об'єктом є сформований інноваційний потенціал.

Запропонована концепція інноваційного розвитку, сутність якої полягає у формуванні механізму взаємодії всіх стадій та виконавців інноваційного процесу.

Відзначено, що інноваційний розвиток ПрАТ «Криворіжгаз» повинен визначатися його здатністю враховувати в системі стратегічного управління мають розглядатися як динамічні можливості.

Визначено, що управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» повинне стратегічно визначати напрямки інтеграції зусиль у створення інноваційних технологій, продуктів, послуг та процесів у відповідності зі змінними факторами та умовами зовнішнього середовища.

Підкреслено, що основною метою інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» має бути розвиток спрямованих змін на основі запровадження нових технологій, управлінських й соціальних інновацій для зростання конкурентоспроможності підприємства та запровадження його економічних переваг.

Запропоновано на ПрАТ «Криворіжгаз» розробити та реалізувати механізми, котрі мають створювати організаційні, технологічні й економічні умови для активної інноваційної діяльності.

Запропоновано основні принципи інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз», які повинні стати основними засадами інноваційного розвитку підприємства.

Запропоновано функції інновацій, що відображають їх значення в економічній системі держави та її роль у господарчому процесі й відображають систему заходів, що забезпечують інноваційний розвиток та передбачають основні напрями інноваційної діяльності ПрАТ «Криворіжгаз».

Запропоновано задачі управління інноваційним розвитком, до яких запропоновано віднести: роботу з маркетингової підтримки інновацій; питання організації інвестування інновацій; вирішення проблем подолання супротиву

змінам зі сторони персоналу; формування системи взаємовідносин із суб'єктами ринку; оптимізація процесів управління інтелектуальною власністю.

Відзначено, що управління інноваційним розвитком ПрАТ «Криворіжгаз» потрібно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на нарощування та розширення всього інноваційного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси.

Показано, що комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств доцільно проводити на основі визначення та розрахунку комплексних показників інноваційної діяльності підприємства.

Відзначено, що оцінка ефективності інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» зводиться до визначення ефективності інвестицій в інноваційні процеси або передбачає оцінку кінцевих результатів.

Запропонована для визначення ефективності інноваційного розвитку використовувати наступну систему показників.

На підставі проведеної оцінки діяльності ПрАТ «Криворіжгаз» та його інноваційного стану запропоновано обрати інноваційну стратегію послідовника. Як результат запровадження стратегії виступають різновиди нових товарів, модифікований товар, розширення товарної лінії.

Відзначено, що для визначення й систематизації основних напрямів та задач інноваційної діяльності, регламентування виділення ресурсів для її здійснення на ПрАТ «Криворіжгаз» потрібно формувати програму інноваційного розвитку.

Підкреслено, що програма інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» має бути спрямована на удосконалення й технологічний прогрес організації, повинна бути глибоко інтегрована в бізнес-стратегію розвитку підприємства.

Запропоновано поетапний алгоритм формування та реалізації програми інноваційного розвитку, котрий має включати: стратегічний аналіз інформації; формування стратегії програми інноваційного розвитку; реалізація програми.

Програма інноваційною розвитку повинна бути розповсюджена на усі сфери діяльності підприємства та охоплювати основні стратегічні напрями.

Запропонований узагальнений зміст Програми інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз».

Сформульовано основні вимоги Програми інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз»: програма повинна забезпечити підприємству виживання у довготерміновій перспективі; вона повинна допомагати вирішувати поточні задачі підприємства; програма має приносити економічну вигоду; вона має бути пов'язана з розвитком регіону.

При формуванні виробничих програм доцільно створити додатки, де потрібно надати перелік методичних матеріалів з питань розробки та виконання програми інноваційного розвитку.

Реалізація програми інноваційного розвитку створить умови для зниження собівартості продукції чи послуг при збереженні основних споживчих характеристик, забезпечити економію енергетичних ресурсів, поліпшити споживчі якості продукції, забезпечити зростання продуктивності праці.

Програма інноваційного розвитку ПрАТ «Криворіжгаз» дозволить підвищити технічний рівень організації для завоювання чи підтримки лідируючих позицій у своєму сегменті ринкової економіки.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560 – X-ІІ Електронний ресурс. Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=40-15>
3. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2023. Електронний ресурс. Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/2623](http://zakon.rada.gov.ua/go/2623)
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. № 447 «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр.» / Електронний ресурс. Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=447-2008-%EF>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р «Про схвалення концепції розвитку національної інноваційної системи» Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
6. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Проблеми науки. 2019. № 1. С. 22- 35.
7. Андропова О. Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія. К.: Кондор. 2017. 356 с.
8. Антонюк Л. Л., А. М. Поручник А.М., В. С. Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К. : КНЕУ 2016. 394 с.
9. Антохов А.А. Інноваційний розвиток економіки України через призму зарубіжного досвіду. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського: зб. наук. праць. 2015. № 2 (5). С. 7-12.
10. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. Г. Ф. Азаренков, А. Г. Зима, О. В. Писарчук. Проблеми економіки. 2018. 4. –74-78. Електронний ресурс. Режим

доступу: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-ofeconomy-2018-4\\_0-pages-74\\_78.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2018-4_0-pages-74_78.pdf).

11. Брич В.Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. 216 с. Електроний ресурс. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33671/1/%d0%91%d1%80%d0%b8%d1%87-a1%d0%bd%d1%96%d0%b3%d1%83%d1%80.pdf>

12. Белявцева В.В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид». 2017. 215 с.

13. Бугай В.З. Стратегічне управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. В. З. Бугай, С. О. Бай. Економіка та управління підприємствами. – Випуск 30. 2019. С. 98-105. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/17.pdf).

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”. 2003. 1440 с.

15. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О.Василенко. К.: ЦУЛ. Фенікс. 2015. 440 с.

16. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Х. : АдВА. 2019. 435

17. Волков О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури. 2007. 664 с.

18. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку. Електронний ресурс. Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf)

19. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3 (45). С. 213-217. . Електроний ресурс. Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11398-Volobuyev.pdf?sequence=1>.

20. Волощук Л.О. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : монографія. Л. О. Волощук, В. В. Кірсанова, С. В. Філіппова. Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса. 2017. 180 с. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6083/1/voloschuk\\_kirsanova\\_filippova.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6083/1/voloschuk_kirsanova_filippova.pdf). ISSN:2521-6384 (Online), ISSN: 2521-103X (Print) №2(12), 2020 Economic journal Odessa polytechnic university
21. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес. 2017. 166 с.
22. Дацій О. І., Гаман М. В., Дацій Н. В. Інноваційна діяльність. Монографія. Донецьк : Юго-Восток. Модель розвитку економіки України в умовах глобалізації. 2018. 368 с.
23. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ ІАЕ. 2014. 428 с.
24. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ. 2019. 254 с.
- 25.. Зубець М., Тивончук С. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві. К.: Аграрна наука. 2014. 192 с.
26. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник. О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.Й. Гречан та ін.; Під ред.. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. К.: ВД «Професіонал». 2019. 960 с.
- 27.. Євтушевський В. А. Управління інноваціями в сучасній організації. К. : «Нічлава». 2016. 359 с.
28. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД “Університетська книга”. К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”. 2015. 324 с.
29. Інноваційна стратегія українських реформ. А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. К. : Знання. 2012. 336 с.
30. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус». 2018. 623 с.

31. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга. 2016. 334 с. 32. Ілляшенко С. М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус». 2012. 536 с.

33. Ілляшенко С. М., Олєфіренко О.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія. За ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка Суми: ВТД «Університетська книга». 2018. 272 с.

34. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016\\_1](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1)

35. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія. Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова. Донецьк: СПД Дмитренко Л. Р. 2015. 400 с.

36. Інноваційний розвиток економіки: процеси та явища. Монографія. За ред. В.Я. Швеця, М.С. Пашкевич; М-во освіти і науки України, національний гірничий університет. Д.: НГУ. 2019. 612 с.

37. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія. За ред. д.е.н., проф. С.М. 54 Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. 250 с.

38. Йохна М. А, Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К. Академія. . 2015. 400 с.

39. Крючко Л.С. Інноваційний тип розвитку в умовах економічної глобалізації. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 24-32.

40. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2016. 504 с.

41. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : Вид. центр Львів. НУ ім. Івана Франка 2017. 607 с.

42. Лук'яненко Д. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2 т. Т. І. Д. Г. Лук'яненко, А. П. Поручик, Л. Л. Антонюк та ін.; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. К.: КНЕУ. – 2016. 816с.

43. Луцьків І. Економічна суть інноваційної діяльності.. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (27). С. 89-95.

44. Лавриненко С.О. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність С. О. Лавриненко, А. М. Зелінська. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 99-102. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20).

45. Мороз О.С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. №20. – С. 148-151. Електронний ресурс.Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa__)

46. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. К. : Центр учбової літератури. 2019. 392 с.

47. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : навч. посібн. К. : Вид-во ЦУЛ. 2013. 376 с.

48. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 400 с.

49. Менеджмент та маркетинг інновацій.За ред.. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2017. 616 с.

50. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

51. Норт Даглас. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки /Даглас Норт; пер. з англ. І.Дзюб. К. 2000. 416 с.

52. Оболенська Т.Є. Якісний опис управління інноваційним розвитком підприємства: особливості, умови, характеристики та принципи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні



науки. 2019. №5. С. 170-175. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_)

53. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: Монографія. Ірпінь : НАДПСУ. 2014. 434 с.

54. Овандер Н. Л., Орлова К. Є. Структурні індикатори інноваційної моделі розвитку національної економіки. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7187>

55. Отенко І. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2018. Випуск 37 (3). С. 40-45

56. Онишко С.В., Паєнко Т.В., Швабій К.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності: Навчальний посібник. К.: КНТ. 2018. 256 с.

57. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підпр. За ред. проф. П.Г. Перерви, проф. С.А. Меховича, проф. М.І. Погорелової. Х.: НПУ «ХПУ», 2018. 1025 с.

58. Провайдинг інновацій: Підручник / Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман та ін.; за ред. М.П. Денисенка. – К.: «Видавничий дім «Професіонал». 2018. 448 с.

59. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. Інноваційна економіка. 2018. №4(30). С. 185. Електроний ресурс. Режим доступу: <https://inlnk.ru/bnxGk>

60. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. Проблеми науки. 2010. № 11. С. 21–29.

61. Рогоза М. Є., Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2018. –№ 3. С. 91–96.

62. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал . Полтава: РВВ ПУЕТ. 2019. 136 с.

63. Стадник В. В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : Академвидав. 2016. 463 с.
64. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа економічної безпеки національної економіки : колективна монографія. М. В. Гаман, О. І. Даций, М. Х. Корецький та ін. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд». 2018. 281 с
65. Стойко І.І., Дудкін П.Д. Кредитно-модульний курс «Інноваційний менеджмент» Навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя. 2015. 200 с.
66. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 408 с.
67. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник К.: Знання. 2011. 372 с.
68. Стрижеус Л.В. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. Л. В. Стрижеус, В. І. Костьович. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Луцьк, 2017. №9(34). Частина 2. С. 128-135. Електроний ресурс. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem\\_2012\\_9%281.2%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2012_9%281.2%29__15).
69. Ступак С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса. 2017. Вип. 26 (62). С. 149-154. Електроний ресурс. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1621>.
70. Табачник Д. В. Маркетинг інновацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Д. В. Табачник, Ю. В. Каракай, А. М. Гуржій Луганськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2019. 288 с.
71. Управління інноваціями в сучасній організації / за ред. В.А. Євтушевського. К. : Вид-во "Нічлава". 2016. 359 с.

72. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник. К.: Либідь. 2016. 480 с.
73. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Алеута. 2018. 432 с.
74. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст економічної діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 11 (20). С. 11-13.
75. Фурсіна О, В., Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія.. Луганськ. Класифікація інновацій та зміст економічної діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 11 (20). С. 11-13.
76. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник. К.: Либідь. 2016. 480 с.
77. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів Тернопіль: «Економічна думка». 2017. 326 с.
78. Христенко О.В., Кавтарадзе К.З. Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах Вид. Економіка і регіон. №6. С. 83-89. Електроний ресурс. Режим доступу: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1978/1/%D0%A5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
79. Швиданенко Г.О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. Г. О. Швидан В.В., Головчук Ю.О. СХХ Управління інноваціями енко, М. А. Теплюк, С. О. Бесараб. Інвестиції: практик а та досвід. 2018. № 11. С. 43-48. Електро ний ресурс. Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf).
80. Чухрай Н. І. Особливості маркетингу продуктових інновацій. Н. І. Чухрай, Т. Б. Данилович. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 605. С. 162-167. 47.

81. Юринець З. Іноземний досвід формування національних інноваційних систем та його реалії в Україні. Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. 2019. Випуск 51. С. 230-236.

82. Янковська О. І., Луциків О. В. Економічна сутність інновацій. Управління розвитком. 2012. № 3. С. 4-6.

83. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія. Миколаїв: Вид-ва ЧДУ імені Петра Могили. 2019. 59 с.

## Додаток А

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ  
«Криворіжгаз».

## Активи

Назва показника	од	2022	2021
Нематеріальні активи	000	225	221
первісна вартість	001	1222	1058
накопичена амортизація	002	997	837
Незавершені капітальні інвестиції	005	1006	1420
	0	1758	9
Основні засоби	010	22	11
первісна вартість	011	3147	40
знос	012	1388	29
інші фінансові інвестиції	035	1	1
<b>I.Всього необоротних активів</b>	<b>095</b>	<b>1861</b>	<b>1754</b>
	<b>08</b>		<b>42</b>
Запаси	100	5850	9495
Виробничі запаси	101	5850	9495
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125	2603	1979
	1		2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	130	1656	1645
	16	1387	59
з бюджетом у тому числі з податку на прибуток з нарахованих доходів	135	7	5
	136	5846	5846
	140	4	0
Інша поточна		5865	5239

дебіторська	155			
заборгованість				
Гроші та їх				1999
еквіваленти	165		636	0
<b>ІІ.Всього</b>			2178	2329
<b>оборотних активів</b>	195	79		20
			4039	4083
<b>БАЛАНС</b>	300	87		62

**Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви**

Назва показника	од		2022	2021
Зареєстрований				
(пайовий капітал)	400		875	875
Додатковий			1815	1938
капітал	410	8		0
Нерозподілений				
прибуток (непокритий			-	-
збиток	420	538427		481257
<b>І.Всього</b>			-	-
<b>власного капіталу</b>	495	519394		461002
Інші				
довгострокові			6374	7263
зобов'язання	515	5		6
Довгострокові			1264	1166
забезпечення	520	3		7
Довгострокові			1264	1166
забезпечення витрат				
персоналу	521	3		7
<b>ІІ.Всього</b>				
<b>довгострокових</b>				
<b>зобов'язань і</b>			7638	8430
<b>забезпечень</b>	595	8		3
Поточна				
кредиторська				
заборгованість за:				
довгостроковими				
зобов'язаннями	610		610	610
товари, роботи,			6938	6311
послуги	615	43		75
розрахунками з				
бюджетом	620		1669	1964
розрахунками зі				
страхування	625		995	1621
розрахунками з				
оплати праці	630		1544	5427

за одержаними			2911		2104
авансами	635	5		7	
Поточні					1336
забезпечення	660		9392	6	
Інші поточні			1098		1098
зобов'язання	690	25		51	
<b>ІІІ.Всього</b>					
<b>поточних зобов'язань і</b>			8469		7850
<b>забезпечень</b>	695	93		61	
			4039		4083
<b>БАЛАНС</b>	900	87		62	

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Криворіжгаз»

			20	202
Назва показника	од	22	1	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	000	4093	37	303
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	050	7619	36	410
<b>Валовий:</b>			64	
<b>прибуток</b>	090	74		0
				106
<b>Валовий збиток</b>	095		0	794
Інші операційні доходи	120	270	21	129
Адміністративні витрати	130	237	62	596
Інші операційні витрати	180	972	21	112
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>збиток</b>	195	465	56	266
Інші фінансові доходи	220	8	25	480
			26	541
Фінансові витрати	250	40	1	
<b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>	295	847	58	266
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	350		0	0
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	355	847	58	266
			20	20
Назва показника	од	20	19	
Інший сукупний дохід	445	77	16	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	450	77	16	-



Інший сукупний дохід після оподаткування	460	77	16	1749	-	<b>Операційні витрати</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	465	57170	-	268713	-	
Назва показника	од	22	20	2	202	
Матеріальні затрати	500	2546	17	812	244	
Витрати на оплату праці	505	7051	15	909	140	
Відрахування на соціальні заходи	510	548	32	65	285	
Амортизація	515	026	15	61	156	
Інші операційні витрати	520	657	74	906	152	
<b>Разом</b>	550	1828	45	853	582	
<b>Інші дані</b>			20			
Назва показника	од	22	43	5000	20	
Середньорічна кількість простих акцій	600	75000	43	5000	437	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	605	75000	43	5000	437	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	610	13,45074	-	61,02034	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	615	13,45074	-	61,02034	-	

