

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**РЕДКІН О.В.,ЗИМА О.Є., ПАХОМОВ Р.І.**

# **СТРАТЕГІЧНЕ І ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

## **МОДУЛЬНИЙ КОМПЛЕКС- ПРАКТИКУМ**

**Модуль № 6 на тему  
«Стратегічне планування і програмування розвитку  
високотехнологічних науково-виробничих систем і  
потужних підприємств у промисловості та  
будівництві»**

**Модуль № 7 на тему  
«Особливості стратегічного і програмно-цільового  
управління розвитком агропромислових  
підприємств»**

**Навчальний посібник**

**Полтава 2021**

**УДК 69.658.5**  
**ББК 65.9(2) 31 (4Ук)**

**Рецензенти:**

**Самойлик Ю.В.** – докт. економ. наук, проф., професор кафедри економіки та міжнародних відносин.

(Полтавська державна аграрна академія).

**Винников Ю.Л.** – докт. техн. наук, проф., професор кафедри нафтогазової інженерії та технологій.

(Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»)

**Редкін О.В. Стратегічне і проектне управління. Модульний комплекс-практикум. Модуль № 6 на тему «Стратегічне планування і програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у промисловості та будівництві». Модуль № 7 на тему «Особливості стратегічного і програмно-цільового управління розвитком агропромислових підприємств»: навч. посібник. / О.В. Редкін, О.Є. Зима, Р.І. Пахомов. – Полтава, НУ ПП, 2021. – 139 с.**

Модульний комплекс складається з 11 модулів та формує цілісну систему професійних знань і практичних навичок щодо раціонального розв'язання проблем та завдань планування, організації й управління проектами і програмами в сфері розвитку національного господарства, високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств на основі сучасних стандартів стратегічного, мультипроектного (програмно-цільового) і проектного менеджменту з урахуванням досягнень передової науки, техніки та технологій, принципів бізнес-діяльності в ринкових умовах господарювання, найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду.

Комплекс уміщує: практичні рекомендації, процедури та інструменти і приклади реалізації головних завдань, етапів і комплексів робіт із попереднього обґрунтування, планування, організації, контролю й управління основними проектно-плановими заходами та роботами; контрольні питання і завдання; тести; нормативну, довідникову, навчальну, наукову та іншу літературу; додатки для розв'язання практичних завдань.

*Модуль № 6 розкриває сутність і порядок застосування основних процедур та інструментів Стратегічне планування і програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у промисловості та будівництві.*

*Модуль № 7 розкриває сутність і порядок застосування основних процедур та інструментів стратегічного і програмно-цільового управління розвитком агропромислових підприємств.*

Даний модульний комплекс-практикум призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників промислових підприємств, будівельних, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів вищих закладів освіти, він буде корисним іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади.

**УДК 69.658.5**

**ББК 65.9(2) 31 (4Ук)**

© Редкін О.В., Зима О.Є., Пахомов Р.І., 2021

© Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021

© Редкін О.В., оригінал-макет, оформлення, 2021

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
<b>МОДУЛЬ № 6."СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ І ПОТУЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОМИСЛОВОСТІ ТА БУДІВНИЦТВІ" .....</b>	<b>7</b>
Теоретичні питання для обговорення.....	7
Науково-методичні та практичні аспекти модуля .....	7
1. Нормативно-методичні вимоги та практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегічних планів і програм розвитку підприємств.....	7
2. Алгоритм програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств .....	32
3. Приклад стратегічного програмування розвитку високотехнологічних і науково-виробничих систем на потужному промисловому підприємстві.....	57
Контрольні питання та завдання щодо засвоєння науково-методичних та інших аспектів модуля № 6.....	69
Домашнє завдання до модуля № 6 .....	69
<b>МОДУЛЬ № 7."ОСОБЛИВОСТІ СТАТЕГІЧНОГО І ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ" .....</b>	<b>70</b>
Теоретичні питання для обговорення.....	70
Науково-методичні та практичні аспекти модуля .....	70
1. Процес і механізм стратегічного управління економічним розвитком підприємства .....	70
2. Формування стратегії управління економічним розвитком підприємства ...	75
3. Теоретичні та практичні аспекти реалізації "під ключ" обраної стратегії управління економічним розвитком підприємства .....	84
4. Забезпечення ефективності управління економічним розвитком підприємства .....	85
5. Приклад формування та реалізації програми і стратегії управління економічним розвитком агропромислового підприємства.....	89
Контрольні питання та завдання щодо засвоєння науково-методичних та інших аспектів модуля № 7.....	123
Домашнє завдання до модуля № 7 .....	123
Література .....	124

## Вступ

Реалізація стратегічних цілей і завдань щодо трансформації України на шляху її інтеграції та входження до Європейського Союзу, перебудови й інноваційно-високотехнологічного розвитку реального сектора економіки, підвищення якості, стандартів життя і добробуту населення потребує застосування нових сучасних механізмів організації та управління прогресом усіх систем і сфер функціонування держави, включаючи її промисловий та будівельний сектори, різні підприємства і організації. У передових країнах і компаніях світу основу цього механізму формують стандарти проектного менеджменту. При цьому, розглядаючи систему управління потужних компаній, слід зазначити, що ці стандарти є частиною корпоративного менеджменту, головне призначення яких полягає в управлінні процесами неперервного розвитку даних компаній та інших складних систем. У той же час *управління проектами (Project Management)*, як найбільш ефективний, системний та високоякісний механізм планування, організації й управління будь-якими унікальними бізнес-процесами (проектами та програмами), постійно розвивається і швидко поширюється в умовах ринкової економіки в усьому світі. Сьогодні він став еталонною процедурою (системою та методологією) розроблення й реалізації «під ключ» найрізноманітніших проектів і програм (будівельних, інноваційних, інвестиційних, організаційних тощо) в різних сферах життя і прогресу суспільства, економіки, будь-яких компаній та бізнесу, при зведенні та модернізації будівель і споруд, створенні й освоєнні нової продукції, технологій і систем виробництва, розв'язанні енергетичних, екологічних та інших програм.

Хоча на практиці управління проектами є більш складним процесом і функцією, ніж традиційне управління, яке сьогодні поширене в Україні, проектний менеджмент дає змогу найбільш ефективно та якісно розв'язувати численні завдання створення нових, модернізації й розвитку існуючих систем і процесів різних підприємств та організацій. Це дозволяє вважати його провідним механізмом планування, організації й управління складними змінами в реальному секторі економіки та в інших сферах життя суспільства. Практична значущість та унікальність процедур й інструментів управління проектами викликає великий інтерес до нього менеджерів, спеціалістів і науковців, зайнятих управлінням й організацією бізнес-діяльності та інноваційно-високотехнологічного прогресу в різних галузях національного господарства, промисловості та будівництві, сфері соціально-економічного розвитку регіонів і територій.

*Сучасна концепція проектного менеджменту (підходу)* ґрунтується на погляді на проект як на потенційну зніму вихідного стану будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і різних ресурсів (інвестицій). Процес такого виду змін, виконуваних заздалегідь розробленими проектно-плановими рішеннями у межах визначеного бюджету, часових й інших обмежень, і є сутністю розроблення, реалізації та управління проектами і програмами.

*Головною метою цього модульного комплексу* є формування цілісної системи професійних знань і практичних навичок раціонального вирішення проблем та завдань щодо планування, організації й управління проектами і програмами в сфері розвитку національного господарства, високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств на основі сучасних стандартів стратегічного, мультипроектного (програмно-цільового) і проектного менеджменту з урахуванням досягнень передової

науки, техніки та технологій, принципів бізнес-діяльності в ринкових умовах господарювання, найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду.

*Відповідно до цього даний посібник охоплює 11 модульних комплексів (модулів), які дозволяють розв'язати ключові завдання щодо засвоєння теорії і набуття практичних навичок за такими напрямками (темами) стратегічного, мультипроектного і проектного менеджменту:*

- модуль № 1 на тему "Світові стандарти організації стратегічного, програмно-цільового, проектного та корпоративного управління розвитком держави, її економіки, високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств";

- модуль № 2 на тему "Науково-методичні та практичні аспекти застосування світових стандартів управління при формуванні та реалізації стратегічних програм розвитку України та її основних елементів";

- модуль № 3 на тему "Методи стратегічної оцінки та прийняття рішень щодо створення і будівництва великих промислових підприємств й унікальних виробничо-господарських об'єктів;

- модуль № 4 на тему "Науково-методичні та практичні аспекти оцінювання впливів на навколишнє середовище інвестиційних проектів і програм";

- модуль № 5 на тему "Основи проектного аналізу, техніко-економічного оцінювання (ТЕО) та бізнес-планування майбутніх інвестиційних проектів і програм розвитку підприємств";

- модуль № 6 на тему "Стратегічне планування і програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у промисловості та будівництві";

- модуль № 7 на тему "Особливості стратегічного і програмно-цільового управління розвитком агропромислових підприємств";

- модуль № 8 на тему "Організаційне планування та проектування діяльності команди та інших категорій персоналу проекту (розподіл функцій, робіт і відповідальності між різними категоріями персоналу, управління розробленням і виконанням організаційних планів та проектів);

- модуль № 9 на тему "Календарне планування реалізації інвестиційної фази унікального проекту та фінансового і ресурсного планів його забезпечення";

- модуль № 10 на тему "Сучасні механізми та інструменти реалізації "під ключ" основних етапів розроблення й виконання унікальних інвестиційних проектів і програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем та потужних підприємств";

- модуль № 11 на тему "Організація оперативного управління процесами реалізації "під ключ" унікальних проектів і програм".

*Модульний комплекс-практикум уключає:*

- новітні стандарти, сучасні теоретичні підходи й наукові принципи стратегічного та мультипроектного управління функціонуванням і розвитком складних систем й процесів (на рівні держави, в корпоративному, програмно-цільовому та проектному середовищах);

- практичні рекомендації, процедури та інструменти і приклади реалізації головних завдань, етапів і комплексів робіт із попереднього обґрунтування, планування, організації, контролю й управління основними проектно-плановими заходами та роботами;

- контрольні питання і завдання для кожного модуля (теми);

- тести для поглибленого вивчення сучасних підходів до управління проектами і програмами та перевірки наявних знань;
- нормативну, довідникову, навчальну, наукову та іншу літературу за основними темами і питаннями цього модульного комплексу;
- додатки для розв'язання практичних завдань.

Позитивний синергетичний ефект від застосування даного модульного комплексу-практикуму можна посилити за рахунок використання наступних навчальних і наукових видань, одним із розробників яких був автор цього посібника, а саме:

· **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку.** Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава, ПолтНТУ, 2019. – 291 с.

· **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. Теорія і практика професійного управління бізнес проектами та програмами розвитку.** Частина 2. Організація й управління процесами підготовки, розроблення та планування проектів і програм: підручник. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава, ПолтНТУ, 2019. – 251 с.

· **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку.** Частина 3. Організація та управління процесами реалізації "під ключ" проектів і програм: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава: ПолтНТУ, 2019. – 332 с.

*Навчальний посібник* формує цілісну систему сучасних знань і практичних навичок щодо раціонального обґрунтування, планування, підготовки та виконання "під ключ" унікальних інвестиційних, інноваційних, будівельних, організаційних, девелоперських, інжинірингових бізнес-проектів і програм розвитку підприємств та інших унікальних систем з урахуванням діючої на 01.01.2021 нормативно-правової бази, останніх досягнень науки, техніки та технології, новітніх систем і стандартів проектного й мультипроектного менеджменту, передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.

*Модуль № 6 розкриває сутність і порядок застосування основних процедур та інструментів Стратегічне планування і програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у промисловості та будівництві.*

*Модуль № 7 розкриває сутність і порядок застосування основних процедур та інструментів стратегічного і програмно-цільового управління розвитком агропромислових підприємств.*

*Даний модульний комплекс-практикум призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників промислових підприємств, будівельних, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, він буде корисним іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади.*

Автори глибоко вдячні рецензентам посібника за слушні поради і змістовні рецензії.

## **МОДУЛЬ № 6."СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ І ПОТУЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОМИСЛОВІСТІ ТА БУДІВНИЦТВІ"**

*Мета вивчення модуля* – формування теоретичних основ і практичних навичок щодо застосування сучасних методів й інструментів стратегічного планування і проектного управління при розробленні укрупнених планів і програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств на основі використання передового світового досвіду, досягнень науки і техніки.

### **Теоретичні питання для обговорення**

1. Стан інноваційного та високотехнологічного розвитку підприємств України.
2. Існуюча парадигма розвитку постіндустріального суспільства й інноваційного прогресу реального сектору економіки та потужних підприємств у передових країнах світу.
3. Характеристика сучасних високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств.
4. Моделі та алгоритми розвитку сучасних високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у передових країнах світу.
5. Мета, цілі, завдання стратегічного планування і проектного управління при розробленні укрупнених планів і програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств у нових умовах господарювання України.
6. Необхідні умови та основні аспекти формування мультипроектного підходу й алгоритму реалізації цільових програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств.

### **Науково-методичні та практичні аспекти модуля**

#### **1. Нормативно-методичні вимоги та практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегічних планів і програм розвитку підприємств**

З урахуванням того, що в нинішніх умовах органи виконавчої влади України можуть напряму впливати тільки на державні підприємства, сьогодні головним документом, який регламентує один із напрямів їх стратегічного управління розвитком, є "Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору", котрі розроблено і затверджено наказом Мінрегіонрозвитку України №116 від 11.02.2015 [115]. Мета цих рекомендацій полягає у сприянні корпоративному менеджменту підприємств державного сектору економіки інформаційного забезпечення щодо очікувань держави, як власника, по відношенню до стратегічних планів цих підприємств, а також в узгодженні термінології, котра використовується у спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при розробленні ними відповідних документів, пов'язаних із формуванням і реалізацією стратегії підприємств. В табл. 6.1 наведено зміст зазначеного документу.

**Зміст "Методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору", затверджених наказом Мінрегіонрозвитку України №116 від 11.02.2015 [115]**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступ.</li> <li>2. Термінологія.</li> <li>3. Рівні стратегічного планування.</li> <li>4. Процес розроблення стратегії.</li> <li>5. Процес планування:             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Стратегічні цілі та їх оцінка.</li> <li>5.2. Аналіз внутрішніх чинників (внутрішнього середовища).</li> <li>5.3. Аналіз зовнішніх чинників (зовнішнього середовища).                 <ol style="list-style-type: none"> <li>5.3.1. Аналіз конкуренції.</li> <li>5.3.2. Аналіз зовнішніх чинників.</li> <li>5.3.3. Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT – аналіз.</li> <li>5.3.4. Можливі сценарії майбутнього.</li> </ol> </li> <li>5.4. Місія, цінності та стратегічна концепція.</li> <li>5.5. Стратегічні цілі та їх оцінка.</li> <li>5.6. План подій (заходів).</li> <li>5.7. Фінансові прогнози.</li> </ol> </li> <li>6. Річні плани.</li> <li>7. Оцінка.</li> <li>8. Уточнення.</li> <li>9. Зміст стратегічного плану діяльності.</li> <li>10. Додатки.             <ol style="list-style-type: none"> <li>10.1. Форма для визначення завдань і цілей підприємства державного сектору.</li> <li>10.2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору.</li> </ol> </li> </ol> |
|--|

Проведемо аналіз цих рекомендацій для державних підприємств та доопрацюємо їх із метою можливого їх використання в системі корпоративного менеджменту будь-яких (за формою власності та іншими ознаками) потужних підприємств України.

**У розділі 1** "Вступ" наведено загальну характеристику та призначення методичних рекомендацій.

**У розділі 2** "Термінологія" наведена основна термінологія, котра має використовуватися у взаємному спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при опрацюванні ними відповідних документів, пов'язаних із розробленням і реалізацією стратегії (табл. 6.2).

**У розділі 3** "Рівні стратегічного планування" наведено рівні та основні характеристики можливих стратегій. Визначено, що хоча стратегічне планування і передбачає різні рівні та етапи діяльності, стратегічний план має бути єдиним документом і приділяти головну увагу короткостроковому (1 рік), середньостроковому (до 3 років) та довгостроковому (до 5 років) горизонтам планування. З урахуванням цього в табл. 6.3 наведено 4 рівні стратегії:

Таблиця 6.2

Основні терміни	Зміст термінів
1	2
Бізнес-стратегія	Стратегія окремого суб'єкта господарювання
Дії (заходи)	Чітко визначені напрями діяльності, дії (заходи) та ініціативи, які дозволяють підприємству реалізувати визначені цілі
Інвестиційний план	План залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів та їх використання з метою реалізації визначених цілей
Корпоративна стратегія	Стратегія підприємства найвищого рівня деталізації
Ланцюг створення доданої вартості	Усі напрями діяльності, в процеси, що передбачають створення доданої вартості
Місія	Цілі підприємства у державі, бізнесі та суспільстві
Національна стратегія розвитку галузі	Комплексна стратегія розвитку галузі, котра охоплює діяльність низки підприємств державного сектору (ПДС) щодо яких держава встановлює основні параметри розвитку, пріоритети, директиви та принципи діяльності
Стратегічна концепція	Бажаний, намічений (запланований) або передбачений стан підприємства
Стратегічні напрями	Пріоритетні сфери розвитку компанії в процесі реалізації стратегічної концепції
Стратегічні цілі	Цілі, які підприємство має намір досягти в запланованому періоді
Стратегічний план діяльності	Документ із планування на 1-3 роки, який охоплює перелік основних напрямів діяльності, дій (заходів) та ініціатив компанії) спрямованих на досягнення її довгострокових цілей
Створення доданої вартості	Зростання економічних, соціальних або інших отриманих вигод шляхом виконання конкурентних дій (заходів)
Фінансовий прогноз	Прогноз прибутку/збутку, показників бухгалтерського балансу, грошових потоків підприємства, інвестиції та плани їх фінансування, ключові фінансові показники, припущення
Функціональна стратегія	Стратегія структурних та/або функціональних підрозділів підприємства з визначеними операційними процесами та планами, які передбачають приріст доданої вартості
Цілі	Наміри підприємства (визначені в кількісних показниках) що дозволяють досягти стратегічних цілей. Застосовуються переважно для розподілу стратегічних цілей на нижчі рівні або бізнес-досягнення

Таблиця 6.3

**Рівні стратегії [115]**

Рівень стратегії	Горизонт планування
1. Національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління	Складаються на весь період дій і щорічно уточнюються
2. Корпоративна стратегія	Складаються на 5-10 років
3. Бізнесова стратегія (бізнес-стратегія)	
4. Функціональна стратегія	Складаються на 1-3 роки

В табл. 6.3 наведено такі елементи стратегії:

1) національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління – це комплексна стратегія, котра розробляється для стратегічно важливих галузей економіки щодо яких держава встановлює основні напрями і пріоритети розвитку;

2) корпоративна стратегія – це стратегія конкретного підприємства найвищого рівня деталізації, котра, як правило, розробляється на 5-10 років. Метою цієї стратегії є визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності та бізнес-процесів, основних операційних принципів, сфери де буде підприємство конкурувати, а також спосіб управління;

3) бізнес-стратегія – це частина корпоративної стратегії, котра охоплює стратегії бізнес-підрозділів і стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Бізнес стратегії розробляють на період 5-10 років, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

В табл. 6.4 наведено рекомендовані строки стратегічного планування для корпоративної та бізнес-стратегій з урахуванням галузі економіки.

Таблиця 6.4

**Рекомендовані горизонти стратегічного планування [115]**

№ з/п	Найменування галузі	Середній період планування, років	
		корпоративна стратегія	бізнес-стратегія
1	Транспорт	7-10	5-7
2	Енергетика	15-20	10-15
3	Житлово-комунальне господарство	15-20	10-15
4	Лісове господарство	8-11	4-8
5	Сільське господарство	10	4-10
6	Культура	10-15	5-7

Доцільно зазначити, що стратегія підприємства має бути цілісною та збалансованою за всіма параметрами і критеріями та визначати як довгострокові так і короткострокові цілі. Бізнес-стратегії та корпоративна стратегія підприємства є складовими його загальної стратегії на найближчу перспективу. Основним завданням керівництва підприємства при опрацюванні цих стратегій є визначення його позицій на ринку, оцінювання майбутніх змін у попиті, продукції та технологіях, опис подальших сценаріїв діяльності, визначення основних цілей бізнес-підрозділів (СБО) та підготовка плану реалізації стратегічних заходів (дій);

4) функціональна стратегія – це стратегія підрозділів і відділів (служб) підприємства, які забезпечують виконання його операційних процесів і планів щодо створення доданої вартості. Тим самим вони покращують показники діяльності організації або її окремих видів діяльності чи функцій (бізнес-процесів). Ці стратегії можуть розроблятися на корпоративному рівні або на рівні бізнес-підрозділу підприємства. Функціональні стратегії розробляються на 1-3 роки і мають бути узгоджені та інтегровані зі стратегіями або у стратегії більш високого рівня.

Слід зазначити, що в методичних рекомендаціях, які розглядаються [115], основна увага приділяється розробленню остаточного стратегічного документу, котрий охоплює корпоративну та бізнес-стратегії. Тому далі розглянемо сутність процесу планування стратегії, її частин, вимоги до остаточного документу та рекомендовані методи.

У розділі 4 "Процес розроблення стратегії» розглядається процес формування стратегії. Потрібно визначити, що розроблення стратегії є комплексним, циклічно-повторним і нескінченним у часі процесом довготривалого планування для реалізації стратегії у майбутньому. При цьому необхідно знати не тільки цілі діяльності, її основні напрями, а й всі завдання, результати, строки та інструменти реалізації.

Стратегія має відповідати на такі ключові питання:

- Якою є довгострокова ціль (місія) підприємства чи її окремого бізнес-процесу?
- Які можливі претензійні сценарії щодо діяльності підприємства та пов'язані з ними можливості й загрози?
- У який спосіб підприємство намагається досягти визначених цілей?
- Які показники використовуються для контролю та оцінювання своєї діяльності?
- Яку цінність створює підприємство?

Раніше зазначалося, що стратегічне планування має циклічний характер, тобто постійно повторює 4 базові функції (процеси): планування – реалізація – контроль і оцінювання – уточнення (регулювання для наступного циклу). У процесі стратегічного планування приймають участь всі органи управління (адміністративні підрозділи), Правління, керівництво підприємства та його підрозділів (СБО).

На функціональному рівні планування здійснюється щорічно, відповідно до рекомендацій, наведених в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

**Рекомендовані строки стратегічного планування  
на функціональному рівні [115]**

№	Місяці року	Види діяльності зі стратегічного планування
1	Травень-червень	Здійснення аналізу поточної ситуації та організація підготовки до наступної наради в таких питань стратегії: - аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; - представлення наявної (поточної) ситуації; - аналіз реалізованих і невиконаних робіт, які були передбачені попереднім планом дій
2	Липень	Проведення наради з питань стратегічного управління щодо обговорення можливих сценаріїв розвитку підприємства та встановлення (уточнення) основних стратегічних цілей
3	Липень-серпень	Розроблення стратегії визначення стратегічних цілей, завдань та складання стратегічного плану діяльності
4	Вересень	Затвердження стратегії та стратегічних цілей на засіданні правління
5	Жовтень-листопад	Складання річних: виробничого плану, бюджету, плану діяльності підрозділів (СБО) та цілей працівників
6	Грудень	Затвердження річних планів
Наступного року – повтор циклу з п.1 до п.6		

Ініціація процесу і контроль статусу є компетенцією Правління (та керівництва) підприємства. Так за опрацювання стратегії та її представлення відповідає особисто (генеральний) директор, який управляє процесом через своїх заступників і відповідальних виконавців (керівників підрозділів).

Найбільш продуктивним етапом у процесі планування є проведення відповідних нарад зі стратегічного планування, коли вирішуються всі питання та завдання цього процесу.

Першого року здійснюється розроблення та затвердження вихідного стратегічного плану, який в наступні роки доопрацьовується та щорічно перезатверджується ( табл. 6.5).

Одним із дієвих принципів забезпечення якості та ефективності планування є призначення відповідальних осіб і підрозділів відповідальності відповідно до рекомендацій табл. 6.6.

Результатом процесу стратегічного планування є складання стратегічного плану діяльності підприємства. Цей документ, який потім надається Правлінню, складається з корпоративної стратегії та відповідних бізнес-стратегій. Зміст цього плану буде висвітлено при дослідженні розділу 9 методичних рекомендацій [115]. Стратегічний план діяльності узгоджується та затверджується на засіданні Правління підприємства.

Таблиця 6.6

**Розподіл відповідальності в процесі стратегічного планування підприємства [115]**

Відповідальність	Етапи процесу стратегічного планування				
	ініціація	аналіз	стратегічні напрями	план дій	остаточний документ
Правління	Разом із генеральним директором ініціюють розроблення стратегії	Під час стратегічної щорічної наради перевіряє результати проведеного аналізу, пропонує зміни до існуючого стратегічного документу	Під час щорічної стратегічної наради разом з генеральним директором визначають місію,		Схвалює (відхиляє) затвердження остаточного стратегічного документу
Генеральний директор		Ініціює та несе відповідальність за проведення аналізу щодо актуальності існуючої стратегії та презентує результати аналізу Правлінню	стратегічну концепцію, цінності та стратегічні напрями діяльності та розвитку	Складають план дій щодо реалізації стратегії ( цілі, дії, необхідні ресурси та відповідальні особи)	Відповідає за підготовку остаточного стратегічного документу та його представлення Правлінню
Керівництво		Співпрацює у наданні необхідної інформації та пропозицій			
Підрозділ зі стратегічного планування	Ініціює, готує матеріали та проводить щорічні наради	- Координує процес розроблення стратегії підприємства; - формалізує та структурує результати щорічної стратегічної наради			Готує остаточний стратегічний документ і, за необхідності, вносить коригування
Функціональні підрозділи	Співпрацюють із підрозділом зі стратегічного планування, надають необхідну інформацію				

Другорядні стратегічні плани на 3 роки і 1 рік (а також фінансовий план і функціональні стратегії) розробляються тільки після затвердження основного стратегічного документу. При цьому необхідно забезпечити умову, щоб фінплан і функціональні стратегії розроблялися на основі довгострокових цілей. Оскільки процес стратегічного планування є трудомістким і тривалим, то його потрібно виконувати у строки, наведені в табл. 6.4.

У розділі 5 "Процес планування" розглядається процес стратегічного планування, який складається з таких трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розроблення плану наступних дій. При цьому на кожному з цих етапів необхідно дати відповіді на питання, наведені в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

**Основні питання, що мають бути досліджені в процесі стратегічного планування підприємства [115]**

Етапи стратегічного планування	Питання та завдання, які розв'язуються на цьому етапі
Аналіз поточного стану	- Де ми перебуваємо зараз? - Аналіз середовища. - Формування (уточнення) місії
Майбутні перспективи	- На що ми націлені у майбутньому? - Формування (уточнення) стратегічної концепції. - Формування (доопрацювання) стратегічних трендів і цілей на 5-10 років
План дій	- Як ми плануємо рухатися далі з поточного стану до запланованого у майбутньому? - Визначення дій та цілей для реалізації стратегічних перспектив

Розглянемо процедуру визначення стратегічних цілей підприємства та особливості їх оцінювання.

Проведення аналізу бізнес-середовища має за мету виявити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на поточний та майбутній стан підприємства, що дозволяє визначити можливі тенденції його розвитку і дії, необхідні для реалізації запланованих цілей. При цьому виявляються зовнішні чинники, на які впливати неможливо. Ці чинники відкривають як нові можливості, так і створюють певні загрози підприємству. Внутрішні чинники визначають його сильні та слабкі сторони (внутрішній потенціал). Для дослідження зовнішнього середовища доцільно використовувати різні стратегічні моделі і методи дослідження, такі як: модель ланцюгової вартості М. Портера, його модель 5-ти сил, PESTEL-аналіз, методи експертних оцінок та ін. Визначимо особливості внутрішнього та зовнішнього аналізу бізнес-середовищ підприємства. При цьому вважаємо за доцільне зазначити, що для розуміння спектру такого аналізу кожний фахівець компанії, її керівництва і власники повинні чітко знати перелік і сутність усіх бізнес-процесів підприємства, загальна структура яких наведена в табл. 6.8. При цьому, *спираючись на результати аналізу функціонування та розвитку передових компаній і країн світу, основні бізнес-процеси та види діяльності сучасного підприємства доцільно об'єднати їх групи, як це зроблено в табл. 6.8.*

## Загальна структура основних бізнес-процесів сучасного підприємства

1
<p><b>1. Аналіз ринку, потреб і запитів споживачів продукції та послуг підприємства (маркетингові дослідження)</b></p> <p>1.1. Визначення потреб і запитів споживачів за рахунок їх якісного та кількісного вимірювання й оцінювання, прогнозування споживацького попиту.</p> <p>1.2. Вимірювання показників задоволення потреб і запитів споживачів продукцією та послугами підприємства, моніторинг процесів розв'язання їх пропозицій, скарг, спілкування зі споживачами й клієнтами.</p> <p>1.3. Здійснення постійного та системного моніторингу змін і конкуренції на ринку, змін очікувань та побажань споживачів для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) визначення слабких місць у пропонуванні продуктів і послуг підприємства;</li> <li>б) ідентифікації нових інновацій, які забезпечують задоволення попиту споживачів;</li> <li>в) установа реакції споживачів на конкуруючі пропозиції і дії конкурентів.</li> </ul>
<p><b>2. Формування стратегічного бачення і стратегії (стратегічне планування)</b></p> <p>2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього середовища організації, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) аналіз і виявлення причин концепції;</li> <li>б) установа економічної ситуації та трендів (тенденцій);</li> <li>в) ідентифікацію політичних і правових питань та змін;</li> <li>г) оцінка нових технологічних інновацій; аналіз демографії;</li> <li>д) ідентифікацію соціальних і культурних змін; аналіз економічного стану і проблем.</li> </ul> <p>2.2. Визначення концепції бізнесу та стратегії підприємства, що потребує:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) вибору релевантних ринків;</li> <li>б) визначення довгострокового бачення;</li> <li>в) формування стратегії бізнес-одиниць;</li> <li>г) розроблення (уточнення) загального визначення місії підприємства та його стратегічного напрямку розвитку.</li> </ul> <p>2.3. Розроблення (вдосконалення та розвиток) організаційної структури і систем взаємовідносин між організаційними одиницями (бізнес-одиницями, підрозділами, проектами і програмними структурами тощо).</p> <p>2.4. Розроблення та ранжирування (структуризація) цілей підприємства.</p>
<p><b>3. Розроблення інноваційної продукції (нових продуктів, послуг, інших інновацій)</b></p> <p>3.1. Визначення концепції і плану створення інноваційного продукту (послуги) шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) трансформації потреб і запитів споживачів у найсучасніші та найякісніші вимоги до нового (майбутнього) продукту чи послуги;</li> <li>б) планування та деталізація ідеї продукту за якісними показниками;</li> <li>в) планування та деталізація ідеї за вартісними параметрами;</li> <li>г) планування життєвого циклу інноваційного процесу і встановлення його базових цілей у часі;</li> <li>д) розроблення та інтеграція базових технологій у концепцію інноваційного продукту.</li> </ul> <p>3.2. Розроблення (проекування), створення та випробування прототипу нового продукту чи послуги (інновації) за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) розроблення специфікації продуктів (послуг);</li> <li>б) здійснення паралельного (інтегрованого) проектування;</li> <li>в) проведення економічних розрахунків та обґрунтувань;</li> <li>г) документування специфікації конструкції;</li> <li>д) розробки прототипів;</li> </ul>

1
<p>е) її випробування, доведення, створення робочої документації;</p> <p>ж) отримання патентів та інших авторських прав.</p> <p>3.3. Удосконалювати існуючі продукти та послуги підприємства шляхом:</p> <p>а) розширення (поліпшення) споживацьких якостей продукту (послуги);</p> <p>б) усунення проблем якості та надійності;</p> <p>в) усунення застарілих продуктів (і послуг).</p> <p>3.4. Запуск промислового виробництва і тестування ефективності нових та модифікованих видів інноваційного продукту (послуги):</p> <p>а) здійснення підготовки промислового виробництва;</p> <p>б) освоєння та налагодження цього виробництва;</p> <p>в) забезпечення необхідними матеріалами, устаткуванням і потужностями (при виведені на проектні показники освоєння);</p> <p>г) тестування й удосконалення виробничих процесів і методології його управління (забезпечення).</p> <p>3.5. Управління інноваційними процесами й проектами зі створення та освоєння нових (удосконалених) продуктів і послуг.</p>
<p><b>4. Реалізація (продаж) продукції (продуктів і послуг)</b></p> <p>4.1. Позиціонування продуктів і послуг на сегментах споживчого ринку шляхом:</p> <p>а) розроблення цінової стратегії й політики;</p> <p>б) формування рекламної політики;</p> <p>в) розроблення маркетингових планів і програм (комплексів маркетинг-мікс);</p> <p>г) оцінювання можливостей реклами і вимог (вартості) її фінансування;</p> <p>д) ідентифікації визначених цільових споживачів та їх потреб (і запитів);</p> <p>е) розроблення прогнозу продаж (реалізації);</p> <p>ж) реалізації (продажу) продуктів (і надання послуг);</p> <p>з) проведення переговорів про умови постачання та реалізації.</p> <p>4.2. Опрацювання замовлень споживачів і клієнтів (уключаючи їх пошук та залучення) шляхом:</p> <p>а) отримання замовлень від споживачів;</p> <p>б) включення цих замовлень у процеси виробництва та постачання (виконання замовлень).</p>
<p><b>5. Виробничі процеси та їх забезпечення</b></p> <p>5.1. Планування й організація постачання необхідних ресурсів шляхом:</p> <p>а) вибору та сертифікації постачальників;</p> <p>б) придбання основних матеріальних та енергетичних ресурсів;</p> <p>в) придбання допоміжних матеріалів, комплектуючих, деталей і вузлів;</p> <p>г) придбання необхідних сучасних технологій.</p> <p>5.2. Виробничий процес із перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію охоплює:</p> <p>а) створення нової виробничої системи і процесу;</p> <p>б) розроблення, запуск і налагодження процесу виробництва (на діючих підприємствах й потужностях);</p> <p>в) створення графіків (планів) виробництва;</p> <p>г) організація виробничого потоку, переміщення предметів праці, матеріалів та інших ресурсів;</p>

1
<p>д) процес виробництва та його технологічні операції;  е) пакування готового продукту;  ж) складування і зберігання ресурсів, предметів праці і готової продукції;  з) підготовка продукту до реалізації (до постачання споживачеві).</p> <p>5.3. Постачання продукту включає:  а) планування поставки продукту;  б) постачання продукту споживачеві;  в) монтаж і пусканалагодження продукту (складної техніки, виробничого устаткування та ін.);  г) випробування і підтвердження спеціальних вимог (сертифікація) із експлуатації продукту;  д) ідентифікацію та планування ресурсів для задоволення вимог з обслуговування;  е) планування та організація сервісу.</p> <p>5.4. Управління процесами виробництва і постачання (виробничий та операційний менеджмент) за рахунок:  а) планування та виконання замовлень (виробничих процесів);  б) управління запасами;  в) забезпечення якості продукту;  г) планування та організація поточного ремонту й технічного обслуговування;  д) здійснення моніторингу зовнішніх обмежень та оперативного управління виробництвом.</p>
<p><b>6. Процеси виробництва і постачань (забезпечення) в стратегічних бізнес-одиницях (й організаціях), орієнтованих на сервіс</b></p> <p>6.1. Планування та отримання необхідних ресурсів шляхом:  а) вибору та сертифікації постачальників;  б) придбання матеріалів і комплектуючих;  в) придбання відповідних технологій.</p> <p>6.2. Розроблення вимог до кваліфікації персоналу, що охоплює:  а) визначення кваліфікаційних вимог;  б) ідентифікацію і проведення тренінгу персоналу;  в) здійснення моніторингу й управління підвищенням кваліфікації.</p> <p>6.3. Надання послуг споживачам шляхом:  а) підтвердження спеціальних вимог щодо обслуговування конкретного клієнта;  б) ідентифікації та планування ресурсів для задоволення вимог з обслуговування;  в) забезпечення обслуговування спеціальних (постійних) клієнтів.</p> <p>6.4. Забезпечувати якість та управління сервісом.</p>
<p><b>7. Адміністрування контрактів і робота зі споживачами та клієнтами</b></p> <p>7.1. Планування, організація та проведення тендерів (конкурсів);  7.2. Підготовка, укладання та виконання контрактів.  7.3. Подання рахунків клієнтам включає:  а) розроблення, подання й організацію діяльності з поточного обслуговування рахунків;  б) направлення (надання) рахунків клієнтам (за виконання робіт, послуг і замовлень);  в) робота з рахунками постачальників і клієнтів.</p>

1
<p>7.4. Виконання після продажного (і гарантійного) обслуговування охоплює:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) організацію після продажного сервісу;</li> <li>б) виконання гарантійного обслуговування й усунення претензій.</li> </ul> <p>7.5. Опрацювання та задоволення запитів споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) надання відповідей на інформаційні запити і повідомлення;</li> <li>б) робота зі скаргами споживачів.</li> </ul>
<p><b>8. Управління персоналом підприємства</b></p> <p>8.1. Розроблення та забезпечення стратегічного управління персоналом досягається в результаті:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) ідентифікації вимог підприємства в стратегічному плані;</li> <li>б) визначення вимог до людських ресурсів;</li> <li>в) установлення вимог до персоналу;</li> <li>г) визначення ролі організаційної структури.</li> </ul> <p>8.2. Деталізація стратегії до рівня функцій персоналу виконується шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) аналізу, розроблення і розвитку (вдосконалення) функцій;</li> <li>б) визначення та систематизації виходів функцій та їх показників;</li> <li>в) визначення сфер відповідальності за виконання функцій та обов'язків.</li> </ul> <p>8.3. Управління наймом персоналу охоплює:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) планування та прогнозування потреби в робітниках й інших категоріях персоналу;</li> <li>б) розроблення планів кар'єрного зростання (і просування);</li> <li>в) здійснення пошуку, підбору та найму персоналу;</li> <li>г) формування та розширення команди;</li> <li>д) переміщення персоналу (службовців);</li> <li>е) реорганізацію та скорочення персоналу;</li> <li>ж) управління звільненням персоналу;</li> <li>з) забезпечення працевлаштування звільненого персоналу.</li> </ul> <p>8.4. Розвиток і навчання персоналу включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) приведення у відповідність кваліфікації персоналу і вимог щодо розвитку організації;</li> <li>б) розроблення та управління навчальними програмами;</li> <li>в) розроблення та управління програмами профорієнтації персоналу підприємства;</li> <li>г) розроблення сфери відповідальності за виконання функцій (процесів і операцій);</li> <li>д) розроблення сфери відповідальності керівників;</li> <li>е) розроблення сфери відповідальності (функціонування) команд.</li> </ul> <p>8.5. Управління продуктивністю, здійснення матеріального та морального стимулювання передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) визначення показників продуктивності (нормування праці);</li> <li>б) розроблення підходів (принципів) до управління продуктивністю та зворотним зв'язком ;</li> <li>в) управління продуктивністю команди;</li> <li>г) оцінювання цінності функції з точки зору створення доданої вартості на підприємстві;</li> <li>д) розроблення та управління постійною та змінною частинами заробітної плати;</li> </ul>

1
<p>е) управління програмами матеріального та морального стимулювання.</p> <p>8.6. Забезпечення охорони здоров'я та задоволеності персоналу включає:</p> <p>а) управління задоволеністю персоналу;</p> <p>б) розроблення системи комфортних і безпечних умов праці;</p> <p>в) розроблення системи підтримки соціальних умов праці й життя сімей персоналу підприємства;</p> <p>г) управління та адміністрування.</p>
<p><b>9. Управління інформаційними системами і ресурсами</b></p> <p>9.1. Планування менеджменту інформаційних ресурсів охоплює:</p> <p>а) визначення вимог до них на основі стратегій бізнесу підприємства;</p> <p>б) установлення архітектури систем підприємства;</p> <p>в) планування та прогнозування інформаційних технологій, систем і методологій;</p> <p>г) установлення стандартів даних на підприємстві;</p> <p>д) визначення стандартів якості та контролю.</p> <p>9.2. Розроблення та розвиток системи підтримки підприємства за рахунок:</p> <p>а) проведення оцінювання специфічних потреб;</p> <p>б) вибору інформаційних технологій;</p> <p>в) визначення життєвих циклів баз даних;</p> <p>г) розроблення системи підтримки підприємства;</p> <p>д) тестування, оцінювання і розгортання системи підтримки підприємства.</p> <p>9.3. Упровадження системної безпеки та контролю охоплює:</p> <p>а) визначення стратегії системної безпеки та рівнів цієї безпеки;</p> <p>б) тестування, оцінювання та розгортання системної безпеки і контролю.</p> <p>9.4. Управління зберіганням і пошуком даних включає:</p> <p>а) встановлення бази даних;</p> <p>б) збір і упорядкування інформації;</p> <p>в) зберігання інформації;</p> <p>г) змінення та оновлення інформації;</p> <p>д) реалізація можливостей пошуку інформації;</p> <p>е) ліквідація інформації.</p> <p>9.5. Управління системами устаткування та сітьовими операціями охоплює:</p> <p>а) управління центральними (інтегрованими) системами устаткування (сервери);</p> <p>б) управління локальними системами (устаткування і мережі);</p> <p>в) управління сітьовими операціями.</p> <p>9.6. Управління інформаційним обслуговуванням і послугами включає:</p> <p>а) управління базами даних, бібліотеками та центрами інформації;</p> <p>б) управління документуванням і фіксацією даних про діяльність та бізнес-процеси підприємства.</p> <p>9.7. Забезпечувати обмежений (визначений) доступ до інформації й комунікацій охоплює:</p> <p>а) управління зовнішніми комунікаціями;</p> <p>б) управління внутрішніми комунікаційними системами.</p> <p>9.8. Оцінювання та проведення аудиту інформації.</p>
<p><b>10. Управління фінансовими та матеріальними ресурсами</b></p> <p>10.1. Менеджмент фінансових ресурсів охоплює:</p>

1
<p>а) розроблення кошторисів і бюджетів;  б) управління розподілом ресурсів;  в) визначення структури капіталу;  г) управління грошовими потоками;  д) управління фінансовими ризиками.</p> <p>10.2. Виконання фінансових і бухгалтерських операцій зумовлює:  а) роботу з дебіторською заборгованістю;  б) здійснення оплати праці персоналу;  в) роботу з кредиторською заборгованістю, кредиторами та інкасо;  г) ведення бухгалтерського обліку;  д) виплату премій та інших виплат;  е) управління загальногосподарськими і представницькими витратами.</p> <p>10.3. Формування звітів охоплює:  а) забезпечення зовнішньою фінансовою та бухгалтерською інформацією;  б) забезпечення внутрішньою фінансовою та бухгалтерською інформацією.</p> <p>10.4. Проведення внутрішнього аудиту.</p> <p>10.5. Управління податками включає:  а) забезпечення виконання законодавства;  б) планування податкової стратегії;  в) вибір ефективних технологій;  г) управління податковими претензіями;  д) інформування керівників підприємства про податки; е) управління адмініструванням податків.</p> <p>10.6. Управління матеріальними (та енергетичними) ресурсами підприємства охоплює:  а) управління плануванням капіталу, матеріальних та енергетичних ресурсів;  б) планування, організацію придбання та продажу основних засобів;  в) управління використанням устаткування;  г) управління матеріальними потоками, їх ефективним використанням, контролем і обліком;  д) управління постачаннями і матеріальними ризиками.</p>
<p><b>11. Екологічна безпека та управління екологічними програмами підприємства.</b>  <b>Техніка безпеки й охорона праці</b></p> <p>11.1. Виконання законодавства та управління охороною праці й технікою безпеки на підприємстві.</p> <p>11.2. Створення комфортних і безпечних умов праці персоналу та виконання операцій.</p> <p>11.3. Розроблення екологічних стратегій підприємства.</p> <p>11.4. Забезпечення їх відповідності діючому законодавству.</p> <p>11.5. Навчання персоналу та проведення тренінгів.</p> <p>11.6. Управління екологічних програм і планів заходів для охорони навколишнього середовища.</p> <p>11.7. Управління розвитком екологічної безпеки і реалізацією екологічних програм.</p> <p>11.8. Упровадження випереджаючих програм екологічного захисту та реагування на відповідні загрози.</p>

<b>1</b>
<p>11.9. Управління зв'язками з державними, громадськими організаціями та засобами масової інформації.</p> <p>11.10. Розроблення та управління інформаційною системою щодо захисту оточуючого середовища й екологічної безпеки діяльності підприємства.</p> <p>11.11. Здійснювати екологічний моніторинг.</p>
<p><b>12. Управління зовнішніми зв'язками підприємства</b></p> <p>а) забезпечення обміну інформацією з власниками підприємства та його акціонерами;</p> <p>б) управління взаємовідносинами з органами влади;</p> <p>в) побудову взаємовідносин із кредиторами;</p> <p>г) розроблення програми PR;</p> <p>д) взаємодію операційних систем (підрозділів) підприємства, його виконавчих (операційних) менеджерів із директорів (зборами акціонерів та їх представницькими органами);</p> <p>е) розроблення й управління взаємозв'язками із громадськістю, суспільством, окремими особами;</p> <p>ж) управління правовими та етичними питаннями.</p>
<p><b>13. Управління розвитком підприємства (його удосконаленням і змінами), підвищенням ефективності бізнес-процесів і розвитку</b></p> <p>13.1. Вимірювання показників діяльності та ефективності господарювання охоплює:</p> <p>а) визначення низки показників;</p> <p>б) створення системи вимірювання показників;</p> <p>в) вимірювання якісних і кількісних показників продукції та послуг;</p> <p>г) вимірювання витрат на забезпечення якості;</p> <p>д) вимірювання витрат підприємства, що формують собівартість продукції та інші затрати підприємства;</p> <p>е) вимірювання тривалості циклів;</p> <p>ж) вимірювання продуктивності.</p> <p>13.2. Виконання оцінювання якості охоплює:</p> <p>а) здійснення оцінювання якості на базі зовнішніх критеріїв;</p> <p>б) виконання оцінювання якості на основі внутрішніх критеріїв.</p> <p>13.3. Виконання порівняльного аналізу діяльності (та бенч-маркінгу) включає:</p> <p>а) встановлення можливостей проведення порівняльного аналізу;</p> <p>б) виконання порівняльного аналізу бізнес-процесів;</p> <p>в) проведення порівняльного аналізу продукції й конкурентних переваг підприємства (та його продукції).</p> <p>13.4. Удосконалення процесів і систем підприємства охоплює:</p> <p>а) діагностику та встановлення напрямів удосконалення;</p> <p>б) упровадження неперервного процесу вдосконалення продукції й бізнес-процесів;</p> <p>в) розроблення та реалізацію стратегій і програм удосконалення й розвитку продукції, бізнес-процесів і систем підприємства;</p> <p>г) здійснення реорганізації та прогресу бізнес-процесів і систем;</p> <p>д) управління вдосконаленням підприємства.</p> <p>13.5. Упровадження та розвиток стандартів професійної діяльності та проектного</p>

1
<p>управління.</p> <p>13.6. Упровадження та розвиток системи тотального управління якістю (TQM) уключає:</p> <p>а) визначення напрямів TQM;</p> <p>б) розроблення та впровадження системи TQM;</p> <p>в) управління життєвим циклом та вдосконаленням системи TQM на підприємстві.</p> <p>Забезпечення якісного планування, організації, управління та розвитку бізнес-процесів підприємства є обов'язковою умовою його загального стратегічного прогресу та неперервного вдосконалення.</p>

Важливим аспектом "Аналізу внутрішніх чинників" є виявлення та оцінювання функцій і бізнес-процесів підприємства, які створюють цінність для його власників, працівників і споживачів у формі збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Необхідно шукати альтернативні й інноваційні рішення щодо реалізації функцій і забезпечувати оптимальний розподіл (та використання) ресурсів. Суть максимізації ефективності полягає у пошуку конкретних переваг у кожному аспекті діяльності суб'єкта господарювання. Сукупність усіх видів діяльності, які збільшують вартість, має назву ланцюга створення доданої вартості. Необхідно підкреслити, що навіть якщо більшість функціональних одиниць (підрозділів, СБО) підприємства є ефективними, неефективність хоча б однієї ланки процесу може призвести до негативних результатів діяльності підприємства у цілому. Такий ефект свідчить про наявність "вузьких місць".

Аналіз внутрішніх чинників слід виконувати як для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, так і для природних (державних) монополій або для організацій, котрі надають соціальні (некомерційні) послуги. Цей аналіз сприяє забезпеченню ефективності їх діяльності.

Розглянемо модель ланцюга створення доданої вартості М. Портера, котра дозволяє керівництву підприємства проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищувати ефективність і забезпечити конкурентні переваги. Слід розуміти, що ланцюг створення доданої вартості М. Портера – це організаційна модель функціонування підприємства, яка охоплює найбільш поширені бізнес-функції (бізнес-процеси) та передбачає такі категорії основних видів діяльності, як:

- зовнішня логістика – відносини з постачальниками вхідних ресурсів, організація їх доставки та зберігання;
- виробничі процеси – перетворення вхідних ресурсів у готову (кінцеву) продукцію;
- внутрішня логістика – монтаж, складування і реалізація готової продукції;
- маркетинг і продажі – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами (і споживачами);
- обслуговування – зберігання продукції і фірмове обслуговування (експлуатація) та збільшення її вартості після продажу (наприклад, за рахунок інжинірингу та девелопменту).

Також необхідно враховувати такі допоміжні види діяльності:

- інфраструктура – вибір і придбання ресурсів, запасів та інших цінностей;

- управління персоналом – це комплекс заходів, пов'язаних із підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компетенції і (за необхідністю) звільненням або скороченням персоналу (див. розділ 8 у табл. 6.8);

- розвиток технологій – це діяльність, яка стосується забезпечення новітніми технологіями, обладнанням, устаткуванням, програмними продуктами, а також процедур і технологічних знань, що використовуються в процесі перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію (наприклад, у виробництві);

- матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обміну, правових і суспільних відносин, контролю якості та інше.

Слід зазначити, що модель М. Портера та інші види аналізу повинні допомогти підприємству сформулювати уявлення про якість і сучасність виконаних функцій і бізнес-процесів та призначити відповідальних осіб. Після цього доцільно визначити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання (в т.ч. і за допомогою SWOT-аналізу). Види діяльності (бізнес-процеси, табл. 6.8), які є вкрай важливими та ефективними – необхідно посилювати, надзвичайно важливі, але не ефективні – удосконалювати, а непотрібні – припиняти.

Важливим моментом урахування та оцінки конкурентного стану окремих бізнес-процесів і видів діяльності підприємства є їх порівняльний аналіз із аналогами інших компаній, які діють на внутрішньому та зовнішньому ринках України. Це дозволить не тільки якісно та кількісно оцінити стан підприємства, а й визначити шляхи і механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також знайти його конкурентно-слабкі і/чи сильні сторони діяльності та урахувати результати в майбутніх стратегіях і планах розвитку.

В "Методичних рекомендаціях" [115] не розкрито питання щодо проведення аналізу внутрішніх чинників. Тому необхідно підкреслити обов'язковість проведення стандартних оцінок економічних і фінансових показників діяльності підприємства на основі його бухгалтерської та іншої звітності.

Стосовно "Аналізу зовнішніх чинників" впливу на стан підприємства, необхідно виділити наступні аспекти та процедури дослідження:

1. Аналіз конкуренції має за мету визначити положення компанії на конкурентному ринку (в конкурентному середовищі). При цьому необхідно не тільки виконувати самооцінку у порівнянні з конкурентами, а й аналізувати оцінки підприємства та його продукції з боку споживачів, клієнтів, постачальників, інших компаній, що виробляють альтернативну продукцію чи послуги, тобто є існуючими чи потенційними конкурентами. Такий аналіз доцільно здійснювати (в т.ч.) за допомогою моделі 5-ти сил М. Портера, яка оцінює:

- Переговорні позиції постачальників – їх спроможність піднімати ціни, тобто слід дати відповідь на питання: чи є у підприємства широкий вибір та чи може воно легко замінити своїх постачальників?

- Переговорні позиції споживачів (покупців) – це спроможність зменшувати ціни, тобто потрібно дати відповідь на питання: чи є у підприємства необхідна кількість покупців, чи можуть вони легко замінити свого постачальника продукції (послуг) ?

- Конкуренція в галузі є найважливішим параметром даного типу оцінок. Вона дозволяє визначити кількість та потужність конкурентів компанії, а також рівень привабливості їх продукції (послуг): чи віддадуть постачальники і споживачі (клієнти і покупці) перевагу радше їм?

- Товари замітники – для цього необхідно зробити оцінку питань: чи є продукт підприємства унікальним і чи можна його з легкістю замінити на інші аналоги?

- Потенційні конкуренти – це є питання стосовно: чи є входження до ринку обмеженим, чи захищені технології підприємства?

Оцінка ринку і конкурентів має здійснюватись з урахуванням усіх сучасних аспектів й інструментів проведення маркетингових досліджень, тобто всебічно та з різних позицій.

2. Аналіз зовнішніх чинників. На основі результатів цього аналізу директор має оцінити фактори впливу на підприємство чи галузь, в якій воно працює. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники доцільно згрупувати за PESTEL-моделлю, що наведена в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

**Опис зовнішніх чинників підприємства PESTEL-моделі [115]**

№ з/п	Чинники моделі	Їх характеристика
1	Політичні	Державне втручання в економіку (наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
2	Економічні	Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, види податків, інфляція, економічне зростання)
3	Соціальні	Зміни соціальних тенденцій, які впливають на продукти чи послуги, які пропонуються підприємством (наприклад, старіння населення)
4	Технологічні	Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання)
5	Екологічні та безпека	Зміни клімату, стан навколишнього природного середовища та інше
6	Правові	Можливі зміни до чинного законодавства (наприклад, поправки щодо пенсійного віку, розмір мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності тощо)

Слід зазначити, що дієвість PESTEL-моделі значно посилюється при одночасному проведенні стратегічного перед проектного аналізу і використанні його інструментів (наприклад, при проведенні ОВНС, ТЕО і бізнес-плануванні).

3. Одним із дієвих методів комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього чинників є SWOT-аналіз, результати якого можна використовувати для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямів і цілей, для розроблення планів дій на коротку та середню перспективи. Цей аналіз можна розглядати як підсумковий аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та можливість визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей розвитку, наявних (чи потенційних) загроз, що дозволить забезпечувати прогрес сильних сторін і можливостей та усувати чи мінімізувати вплив на його слабкі сторони і загрози. У той же час при опрацюванні сценаріїв стратегічного розвитку підприємства (його напрямів, цілей, дій, потрібних ресурсів) потрібно проводити оцінку необхідних фінансових та організаційних ресурсів.

Остаточний стратегічний документ SWOT-аналізу підприємства має включати: резюме та ключові висновки аналізу; його результати; визначений сценарій та його обґрунтування; оцінку необхідних організаційних і фінансових ресурсів; прогноз ризику і потенційного впливу змін середовища на діяльність і бізнес-процеси,

включаючи продуктивність його діяльності (такий вплив має бути визначений кількісно).

При оцінюванні впливу зовнішніх і внутрішніх чинників необхідно використовувати всю можливу інформацію (бухгалтерську, статистичну та ін.) не менше, ніж за 3 останні роки. При оцінюванні сценаріїв майбутнього розвитку доцільно розглядати кілька альтернатив і відповідних дій на можливі зміни ситуації в майбутньому.

4. Визначення місії, цінностей (пріоритетів розвитку) і стратегічної концепції є логічним продовженням процесу стратегічного планування прогресу підприємства. Перш ніж перейти до їх розроблення керівництво підприємства має сформулювати своє стратегічне бачення і філософію його майбутнього розвитку. Це дозволить встановити (уточнити) місію і цінності підприємства на основі побудови "дерева цілей", "дерева рішень" і "дерева робіт" та здійснити опрацювання цілей, пріоритетів і концепції стратегічного розвитку (включаючи їх структуру та актуалізацію). При формуванні місії, цінностей і концепції не доцільно вживати жаргонні слова, котрі є несприятливими для суспільства. В остаточному документі, який затверджує Правління підприємства, все має бути простим і зрозумілим та чітко сформульованим. Документи (як і стратегія в цілому) мають бути опубліковані на внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсах підприємства (з урахуванням збереження державної або комерційної таємниці).

5. Визначення стратегічних цілей та їх оцінювання передбачає такий порядок їх розуміння та виконання:

а) формулювання стратегічної концепції веде до визначення стратегічних напрямів розвитку;

б) стратегічні напрями розвитку охоплюють відповідні цілі підприємства, котрі мають бути окреслені у часі їх реалізації, якісними і кількісними показниками щодо результатів виконання;

в) стратегічні цілі являють собою пріоритети, яких підприємство хоче досягти в довгостроковій перспективі (5-10 років).

Щороку стратегічні цілі необхідно уточнювати й актуалізувати з урахуванням зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Вони мають відповідати місії підприємства, її стратегічній концепції і цінностям та напрямам розвитку, які визначені на основі SWOT-аналізу. Стратегічний план доцільно розробляти на основі 5-10 стратегічних цілей, запланованих до виконання в наступні 5-10 років. Для контролю якості та вчасності виконання плану мають бути встановлені індикатори досягнення результату. Вони повинні чітко підтверджуватися досягненнями прогресу. Тому при плануванні індикаторів необхідно враховувати наступне: результати діяльності підприємства в минулому; аналогічні результати внутрішнього та зовнішнього ринків; результати аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників; вплив запланованих проєктів. При реалізації довгострокових цілей слід прагнути щоб майбутні витрати не перевищували їх планові показники. При цьому досягнення кожного індикатора має бути кількісно виміряна й якісно оцінена.

У процесі формування пакету стратегічних цілей крім їх структуризації та актуалізації необхідно визначити осіб, відповідальних за їх виконання, а також забезпечити таку послідовність і структуру робіт:

- стратегічні наміри визначаються на основі місії та цінностей підприємства на період 5-10 років;

- стратегічні цілі (стратегічна мета 1, стратегічна мета 2 і т.д.) розвивають (уточнюють і доповнюють) зазначені наміри як прогностичні показники у формі 5-10 стратегічних завдань, установлених на 5-10 років;

- здійснюють структурування й актуалізацію кожної зазначеної вище мети з визначенням поточних і прогностичних показників у формі встановлення 12-30 завдань на період 5-10 років;

- для кожного завдання встановлюють визначають необхідні дії, заходи та ініціативи, які слід реалізувати, а також призначають відповідальних осіб і визначають критерії успішності їх виконання та потрібні ресурси.

Одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства має бути забезпечення операційної ефективності, котра закладається в основу плану розвитку й ураховується при визначенні операційних і фінансових показників для стратегічного плану. Стратегічна ефективність передбачає оптимальне використання ресурсів. Це забезпечує цінність для власників і споживачів продукції підприємства (особливо енергетичних ресурсів), покращує якість та конкурентоспроможність послуг (кінцевої продукції) тощо, знижує їх ціну, створює більшу додану вартість та прибутковість результатів і самого підприємства для його власників. Остаточний варіант стратегічного документу за таким станом планування має містити стратегічні цілі та показники, доцільно дати опис кожної цілі та її внесок у стратегічний напрям прогресу, а також визначити можливі ризики, які можуть суттєво вплинути на майбутню діяльність підприємства;

г) план дій розробляється після формування стратегічних цілей. З початку слід визначити стратегічні завдання, котрі дозволяють підприємству досягти запланованих цілей та при цьому потрібно зберегти логічний зв'язок між цілями і завданнями. Для отримання об'єктивних результатів доцільно використовувати метод збалансованих показників (по 4 показника на кожне завдання). Завдяки застосуванню цієї моделі підприємство буде сконцентроване на всебічному й послідовному розвитку (табл. 6.10).

*Таблиця 6.10*

**Опис збалансованої моделі системи показників [ ]**

<b>Показники та їх значення</b>	
1. Підвищення операційної ефективності – це завдання, що спрямоване на вдосконалення внутрішніх операційних процесів, важливих для ефективного розвитку діяльності і поліпшення фінансових результатів. Завдання цієї групи полягають в ефективному управлінні активами, реалізацією проектів підприємства, впровадженні та інноваціями	3. Зростання цінності підприємства для власника – це комплекс завдань, покладених збільшити цінність підприємства для власника (віддача капіталу і активів, прибуток, рентабельність, грошові кошти)
2. Забезпечення операційної стабільності – передбачає розв'язання комплексу завдань, спрямованих на розвиток організації та вдосконалення кадрових ресурсів (компетенція, кваліфікація, мотивація та утримання талановитих працівників)	4. Збільшення цінності підприємства і його послуг для клієнтів – це зростання рівня задоволення і цінності придбаного товару у клієнтів (у тому числі за рахунок збільшення корисних ефектів)

Доцільно на основі кожної стратегічної мети (цілі) визначити 2-5 відповідних завдань, загальна кількість яких не повинна перевищувати 10-15 одиниць. Для кожного завдання слід встановити конкретні індикатори результативності та їх

відповідні цільові значення. Загальна кількість індикаторів має бути не більше 20-30, кожне завдання має бути реалістичним і забезпечено необхідними ресурсами та відповідальними особами.

Для організації і контролю виконання цілей і завдань (дій, робіт і ініціатив) має бути розроблений та затверджений календарний графік їх виконання й отримання проміжних і кінцевих результатів. При цьому ще до затвердження планів мають бути обговорені всі ризики та негативні моменти впливу заходів на фінансовий стан підприємства, його зовнішнє і внутрішнє середовище та положення. Це дозволить вибрати модель і дії щодо управління ризиком (наприклад, на основі моделі COSO ERM – Enterprise Risk Management – управління ризиками підприємства). Таким чином стратегічний документ, який є підсумком цього етапу планування, має охоплювати стратегічні цілі, пов'язані з ними завдання, визначені дії для виконання завдань, необхідні ресурси, відповідальних осіб і графік реалізації дій. Крім цього має бути надана відповідна пояснювальна записка (супровідний опис цього етапу);

д) фінансові прогнози складаються на запланований період часу (реалізації плану). Вони охоплюють прогнози балансових статей, грошових потоків, інвестицій підприємства, а також фінансові плани. При складанні фінансових прогнозів доцільно враховувати альтернативні майбутні сценарії розвитку, оцінити їх потенційний вплив, а також чітко визначити всі припущення. Слід пам'ятати, що фінансування може мати як стимулюючий, так і стримуючий вплив на виконання проекту (чи програми). Відповідно, для успішної реалізації цілей, які вимагають капітальних інвестицій, підприємство повинно підготувати інвестиційний план – це сукупність інвестиційних проєктів, пов'язаних із реалізацією певних дій і впровадженням ініціатив. Такі плани мають бути детально описані й проаналізовані на предмет очікуваної окупності, а також впливу на прибутковість і вартість підприємства, але не повинні обмежуватися тільки складанням виключно фінансового опису (не бути сконцентровані тільки на доходи і витрати). Найкращім варіантом аналізу інвестиційного плану є використання фінансової моделі для кожного проєкту. Це дозволяє оцінити не тільки його поточну, а й майбутню вартість у порівнянні з поточними і майбутніми цінами. Для оцінювання ефективності проєкту використовують показники окупності інвестицій, чистої теперішньої вартості і внутрішньої норми прибутку, а також інші індикатори.

**У розділі 6 "Річні плани"** визначається порядок складання річних планів. Це ключовий елемент поточного планування діяльності підприємства. Річний план має охоплювати бюджет, а також план дій підприємства та річні цілі директорів (найвищих керівників). При опрацюванні планів необхідно забезпечити їх якість і визначеність, а також інтегрованість із довгостроковими завданнями та цільовими показниками. Виконання плану є не менш важливим, ніж складання стратегії і визначення цілей. Головною помилкою більшості українських підприємств при складанні їх стратегічних планів є його абстрактність щодо конкретики дій, не визначення відповідальних осіб, відсутність контролю щодо дотримання строків та виконання робіт й інше. Тобто ці плани є формальними і, як правило, не виконуються.

У цілому для забезпечення належного фінансування та чіткого виконання запланованих завдань і цільових показників, річні цілі мають бути узгоджені зі стратегічним планом дій і річним бюджетом (табл. 6.11). Також цілі на рік мають бути узгоджені зі стратегічними цілями і діями, викладеними у загальному стратегічному документі.

**Цілі і цільова система [115]**

<b>Стратегічний план діяльності</b>		
Бюджет	1. Щорічний план дій 2. Завдання 3. Завдання керівництва	Цілі та завдання створюються за допомогою системи (моделі) BSC

У річному плані дій керівництво підприємства має встановити конкретні завдання на рік, які напряду пов'язані з довгостроковими стратегічними цілями. При цьому річний план має охоплювати як ініціативи перехідного періоду (від попереднього року), так і ті, що будуть продовжені в наступні роки. Також у річному плані мають бути передбачені відповідні індикатори успішності його виконання. У межах організаційної структури підприємства мають бути визначені цілі, дії та відповідальність його керівництва за виконання річного плану. В цілому річний план має бути реалістичним, зрозумілим, охоплювати очікувані результати, строки виконання, необхідні ресурси, відповідальних осіб тощо.

У розділі 7 "Оцінка" розглядається процедура оцінювання, яка є частиною постійного процесу моніторингу, контролю, аналізу і підтвердження (забезпечення) виконання стратегічного плану діяльності та оцінки всіх параметрів розвитку підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей і/або їх використання при підготовці та реалізації операційних завдань, а також необхідним елементом забезпечення вчасного прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей. Протягом 15 днів після закінчення кожного кварталу керівництво (або уповноважені особи) повинні звітувати перед Правлінням підприємства про прогрес у виконанні цілей і завдань із наданням кількісних результатів (табл. 6.12).

Таблиця 6.12

**Моніторинг і оцінювання результатів [115]**

<b>Періоди року</b>	<b>Характеристика параметрів моніторингу і оцінки</b>
1 квартал	1. Річний звіт (оцінка досягнень і прогресу щодо виконання цілей за попередній рік) 2. Фактичне значення досягнутих цілей, визначених для 1 кварталу
2 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 2 кварталу
3 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 3 кварталу
4 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 4 кварталу

Оцінку звіту доцільно виконувати з урахуванням даних про індикатори результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка), а також паралельно здійснювати якісне оцінювання кожної ініціативи, впровадженої щодо реалізації цілей (оцінка якості). Звіт повинен охоплювати актуальну довідникову інформацію, в першу чергу індикатори нестачі або затримки певних ресурсів і дій, які спричиняють незадовільну зміну завдань, а також іншу потрібну інформацію. 1 раз на рік необхідно проводити детальне оцінювання результатів діяльності підприємства й досягнення його цілей в контексті виконання стратегічних цілей та можливих змін у стратегії на наступний рік.

Слід зазначити, що на передових підприємствах керівник (директор) несе особисту відповідальність за подання інформації, підготовкою якої займаються

підлегли йому особи. Інформація стосовно діяльності підприємства надається Правлінню, яке оцінює наявний процес. З урахуванням Статуту Правління має право переглядати корпоративні плани підприємства й аналізувати стан виконання представлених індикаторів результативності, а також наскільки вони є амбітними (чи проектними). Коментарі та зауваження Правління (з можливим залученням до роботи експертів) мають допомогти підприємству якісно скоригувати плани і/або ініціативи. Процес складання, організації виконання моніторингу й оцінювання плану має перевірятися незалежним зовнішнім (або внутрішнім) аудитором. З урахуванням розміру і складності діяльності підприємства при проведенні оцінки довгострокової стратегії та плану дій аудитор має проаналізувати їх відповідність та ефективність, а також послідовність і узгодженість запланованих дій у контексті реалізації стратегічних пріоритетів. За результатами перевірки аудитор подає свої висновки, коментарі та пропозиції щодо процесу координації, моніторингу й оцінки стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що виважена функціональна стратегія управління персоналом має включати політику заохочень, у тому числі керівного складу менеджерів, щодо виконання ними функцій і бізнес-процесів, визначених у табл. 6.8. Аналіз роботи різних категорій адміністративного і виконавчого персоналу виконується із урахуванням даних аналізу всіх результатів за попередній рік. При цьому також визначається розмір змінної частини компенсаційних виплат і премій директорів, керівництву та іншим фахівцям підприємства. Розмір цих виплат має бути затверджений рішенням Правління.

**У розділі 8 "Уточнення"** розглядається проведення уточнення стратегічних параметрів і планів діяльності підприємства, яке є завершальним елементом циклу стратегічного бізнес-планування і реалізації планів його розвитку. Воно має за мету забезпечити постійне спрямування підприємства на реалізацію «під ключ» його місії, стратегії та стратегічного плану щодо забезпечення ефективних результатів і конкурентних переваг.

На даному етапі, ґрунтуючись на даних моніторингу і оцінки зібраної інформації визначаються "вузькі місця" щодо реалізації стратегії та можливості її вдосконалення. Тому важливо визначити природу й причини виникнення проблем (вузьких місць) – чи спричинені вони зовнішніми або внутрішніми факторами (чинниками)? За наявності такої інформації можна ініціювати процес уточнення (актуалізації) стратегії. При цьому, якщо проблема з реалізації стратегії викликана внутрішніми факторами – слід працювати над покращенням показників діяльності підприємства (і відповідальних осіб тощо), а у випадку впливу зовнішніх чинників – можливі сценарії є обмеженими тому вони мають передбачати заходи зі зменшення ризиків та управління ними.

Процедурі уточнення стратегічного плану дій можуть підлягати:

- загальна стратегія і цілі – внаслідок визначення нових зовнішніх чинників, суттєвих змін в економічних, політичних, соціальних та інших важливих стратегічних припущеннях, які вимагають коригування загального напряму розвитку підприємства;
- організаційна структура та процеси – змінюються у випадках, коли підприємство не може досягти запланованих цілей унаслідок внутрішніх проблем, пов'язаних із розподілом обов'язків або ресурсів з внутрішніми процесами. У цьому випадку метою має бути більш ефективна оргструктура, процеси та розподіл обов'язків і функцій;

- дії (ініціативи) – коли у процесі реалізації стратегії може виявитися, що деякі ініціативи не сприяють або перешкоджають підприємству у досягненні запланованих цілей. У даному випадку передбачені ініціативи мають бути переглянуті, що передбачає аналіз нових або попередньо відкинутих альтернативних сценаріїв та вибір найкращого з них;

- цільові індикатори – вони можуть бути як незалежні один від одного, так і у формі низки показників, які аналізуються для оцінювання прогресу підприємства щодо досягнення запланованих цілей. У цих випадках необхідно відкоригувати або призначити додаткові цільові індикатори;

- співробітники – при виникненні проблеми невідповідності наявного рівня функцій та компетенції персоналу існуючим бізнес-потребам (бізнес-процесам), що зазвичай гальмує або зупиняє реалізацію стратегії підприємства. У цьому випадку потрібно розробити та впровадити функціональні стратегії управління персоналом, що дозволить залучити кваліфікованих співробітників.

**У розділі 9 "Зміст стратегічного плану діяльності"** звертається увага на те, що стратегічний план діяльності та розвитку підприємства є цілісним (єдиним) документом, то при розробленні відповідного плану дій (заходів) доцільно дотримуватися наведеної далі структури такого плану. При цьому необхідно зазначити, що інформація, яка буде включена до стратегічного плану дій (заходів) підприємства, має бути узгоджена з вимогами, які:

- підтримуються Урядом України – для державних підприємств;
- підтримуються власниками – для інших категорій підприємств.

Стосовно найбільших державних підприємств існує чітка вимога – вони повинні розробляти стратегічні плани, які затверджуються Урядом України. Для інших підприємств стратегічні плани їх діяльності та розвитку є ключовими елементами їх стратегічного управління відповідно до вимог Статуту та рішень Загальних зборів акціонерів. Але, враховуючи світовий досвід успішного функціонування та розвитку передових компаній світу, можна стверджувати, що стратегічне планування є обов'язковим елементом сучасного корпоративного менеджменту і всі провідні підприємства України мають його здійснювати.

Розглянемо основні елементи "Стратегічного плану дій підприємства":

1. Зведена інформація – вона охоплює інформацію стосовно обраного стратегічного напрямку розвитку, стратегічні цілі та завдання підприємства.

2. Інформація про підприємство – це опис його діяльності, інформацію про власників, історичні дані, основні види продукції та (або) послуг, ринкові позиції, а також показники основної діяльності за останні 3 роки (як мінімум).

3. Аналіз середовища – наводиться аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також SWOT-аналіз його сильних і слабких сторін, наявних можливостей та існуючих загроз. При цьому:

- аналіз внутрішніх факторів передбачає оцінювання функцій і бізнес-процесів підприємства ( табл. 6.8), а також всебічне обґрунтування ефективності використання наявних ресурсів, порівняльний аналіз із конкретними та

- (або) з іноземними компаніями, які виконують аналогічну діяльність;

- аналіз зовнішніх чинників передбачає проведення оцінки їх можливого впливу на підприємство, оцінку ринку на основі маркетингового аналізу;

- SWOT-аналіз – це інформація щодо сильних та слабких сторін підприємства, наявні можливості та існуючі загрози.

4. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрями – у розділі розглядається місія підприємства у контексті загальнодержавних (або корпоративних) інтересів, комерційних вигод та суспільних інтересів. Стратегічна концепція – це короткий опис бажаного (цільового) майбутнього статусу підприємства. Його цінності повинні включати персонал та вимоги щодо соціальної відповідальності, описувати норми корпоративної поведінки й принципи, якими підприємство буде керуватися для забезпечення їх виконання. Стратегічні напрями являють собою пріоритетні види діяльності, бізнес-процеси та ініціативи підприємства, котрі відповідають його стратегічній концепції розвитку.

5. Стратегічні цілі й оціночні індикатори – охоплюють довгострокові цілі підприємства, перелік оціночних індикаторів і бажаних (цільових) їх значень, визначення осіб, відповідальних за виконання завдань.

6. Стратегічні завдання (дії або ініціативи) – у розділі наводяться довгострокові завдання, спрямовані на досягнення кожної із запланованих довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінювання цільових значень, періоди реалізації, очікувані довгострокові дії (ініціативи) задля реалізації довгострокових цілей, а також визначені відповідальні особи.

7. Ресурси – це викладена інформація щодо кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних цілей і завдань, а також оцінка цілей та завдань, які мають бути виконані.

8. Потенційні ризики та управління ризиками – розділ охоплює оцінку ризиків, пов'язаних із реалізацією цілей і завдань, та наводиться опис принципів та процедур управління ризиком.

9. Фінансові загрози – у розділі наводяться прогнози звітів щодо руху грошей на період реалізації стратегії, інвестиційні та фінансові плани.

10. Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів – у розділі описується, яким чином підприємство буде відслідковувати й оцінювати виконання стратегії та забезпечувати належне і негайне реагування на потенційні відхилення, а також розміщується опис процесу уточнень і внесення змін до стратегії.

**У розділ 10 "Додатки"** – включають додаткову інформацію (інвестиційний план, стратегію тощо). Завершуючи аналіз і доповнення рекомендацій [115] доцільно навести форми рекомендованих для державних підприємств деяких форм документів щодо надання інформації про цілі і результати роботи підприємства та фінансові результати його діяльності, а саме:

1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства державного сектору.
2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору.
- 1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства державного сектору.**

*Назва підприємства*

*Стратегічний період, місце виконання згідно з планом*

**Припустимі значення**

**Очікувані чинники:** (зовнішні чинники, у перспективі 1-2 роки, які можуть істотно вплинути на діяльність підприємства та на показники ефективності, представлені нижче)

**Існуючі чинники:** (зовнішні чинники у звітному періоді, що мають (або можуть мати) значний вплив на діяльність підприємства та на показники ефективності)

**Довгострокові цілі (3-5 років)**

Стратегічний напрямок	Стратегічна мета	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення			Фактичне значення на кінець звітної періоду	Коментарі та пояснення	Цільове значення звітної періоду
			T	T+1	T+2			
Стратегічний напрямок 1	Мета 1.1	Індикатор 1.1.1	(Значення індикатора)	(Значення індикатора)	(Значення індикатора)	(Значення індикатора)	(причина перевищення або зниження індикатора та/або несподіваних змін в ході виконання)	(Значення індикатора)
		Індикатор 1.1.2						
	Мета 1.2	Індикатор 1.2.1						
Стратегічний напрямок 2	Мета 2.1							

### Короткострокові цілі керівництва (до 1 року)

Стратегічний напрямок	Стратегічна мета	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора	Фактичне значення на кінець звітної періоду	Коментар та пояснення
Стратегічний напрямок 1	Мета 1.1	Індикатор 1.1.1	(Значення індикатора)	(Значення індикатора)	(Причини перевищення або зниження індикатора та/або несподіваних змін у процесі виконання)
		Індикатор 1.1.2			
	Мета 1.2	Індикатор 1.2.1			
Стратегічний напрямок 2	Мета 2.1				

### Коментарі

(Додаткові коментарі)

Від ПДС

Від керівництва ПДС

(П.І.Б., підпис)

(П.І.Б., підпис)

## 2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору

Назва підприємства

Дата звітної періоду, місце виконання

_____ період					
Показники	Факт	План	Відхилення	Факт	Зміна
	20XX	20XX		20XX+1	
Показники доходів					

Доходи

Діяльність 1  
Діяльність 2  
Операційні витрати (ОРЕХ)  
ЕВІТДА  
ЕВІТ  
*Маржа ЕВІТ*  
Чистий прибуток  
*Маржа чистого прибутку*  
Діяльність 1  
*Маржа чистого прибутку*  
Діяльність 2  
*Маржа чистого прибутку*  
**Показники грошових потоків**  
Основні  
Грошові потоки від інвестиційної діяльності  
Грошові потоки від вільного грошового потоку (Free cash flow)  
**Фінансові доходи за**  
Рентабельність активів  
(Return on assets)  
Рентабельність власного капіталу  
(Return on equity)

## **2. Алгоритм програмування розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств**

У попередніх розділах посібника було визначено, що ефективна реалізація національної стратегії та програми високотехнологічної модернізації і якісного переходу національного господарства на інноваційну модель сталого розвитку найбільш раціонально досягається на основі мультипроектного управління програмно-цільовими заходами при формуванні високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС) в Україні. При цьому великі та потужні підприємства (і компанії) також слід розглядати як різновид цих систем. ВНВС дозволяє раціонально об'єднати та застосувати дієві елементи двох складових частин сучасної економіки: національної інноваційної системи (НІС) і високотехнологічного виробництва. Подібні системи чи їх елементи також можуть бути організовані й у структурах потужних підприємств і компаній України. Як підтверджує світовий досвід, така інтеграція всіх (або більшості) стадій і елементів інноваційного циклу гарантує не тільки створення та реалізацію на світових ринках новітньої конкурентоспроможної продукції з високим рівнем доданої вартості, а й забезпечує системне розв'язання інших завдань стратегічного програмно-цільового розвитку держави, її економіки, регіонів, територій і підприємств на засадах проектного менеджменту.

Із позицій програмно-цільового підходу та проектного управління сучасний інноваційно-технологічний прогрес національного господарства разом з інвестиційною діяльністю в цільових програмах і проектах розвитку доцільно об'єднати в такі три процеси:

- необхідних інноваційних змін і перетворень, які встановлюють цілі та пріоритети відповідних програм і проектів розвитку. Ці зміни визначають предметну частину і результати програмно-проектних заходів;

- фінансово-економічної діяльності щодо залучення, використання та повернення інвестицій. Такі процеси стосуються інвестиційної сфери даних програм і проектів;

- стратегічного (і проектного) управління програмами розвитку.

Перші два процеси, як відомо з теорії проектного менеджменту, утворюють об'єкт управління, а останній – стосується суб'єкта проектного управління. Разом усі три процеси взаємно узгоджено реалізуються протягом життєвого циклу розроблення та реалізації цільових програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем, котрі стануть основою формування Центрів і території економічного зростання та інноваційного розвитку держави.

Доцільно зазначити, що використання проектного управління разом з іншими механізмами забезпечення інноваційно-економічного прогресу дозволяє за допомогою формування та реалізації цільових програм розвитку ВНВС досягти таких показників їх діяльності, котрі відповідають світовим стандартам господарювання та конкурентоспроможності. Тому для створення предметної частини програмно-цільового механізму та стандартизованих процедур мультипроектного управління розвитком ВНВС в ході дослідження були визначені стратегічні завдання щодо основних напрямів і аспектів реалізації цього процесу. Перелік цих завдань, які наведено в табл. 6.13, сформовано на основі узагальнення результатів стратегічного аналізу стану вітчизняного господарства у порівнянні зі світовими тенденціями інноваційного та високотехнологічного розвитку передових постіндустріальних країн. Перелічені завдання конкретизують та доповнюють комплекс питань, котрі розв'язуються в подальшому дослідженні та дозволяють сформулювати проектну модель інноваційно-інвестиційного механізму та алгоритм реалізації цільових програм розвитку ВНВС.

Для успішного формування та втілення цільових програм розвитку ВНВС і організації їх проектного управління пропонується в основу предметної та фінансово-економічної частин програмно-проектних заходів покласти концептуальну модель інтегрованого виконання інноваційно-виробничої та інвестиційної діяльності протягом всього життєвого циклу реалізації програми. Схема такої моделі наведена на рис. 26.1. Запропонована концептуальна модель дозволяє

- застосувати природне протікання інноваційного циклу створення та освоєння виробництва новітньої продукції;

- проектувати та ефективно проводити будь-які зміни в структурі та процесах формування ВНВС, у тому числі шляхом використання різних комбінацій поєднання її елементів, включаючи зовнішнє залучення інновацій, трансфер високих і критичних технологій, придбання сучасного устаткування (рис. 6.1);

- чітко окреслити основні фази, етапи і комплекси робіт інноваційно-інвестиційної програми розвитку та її проектів;

- забезпечити ефективну реалізацію програми на основі світових стандартів розвитку та проектного управління.

Як уже зазначалося, наочними прикладами загальнонаціональних високотехнологічних науково-виробничих комплексів (ВНВК) є сучасні економіки США, Японії, Сінгапура, Німеччини та інших технологічно розвинутих постіндустріальних країн світу, які охоплюють різні ВНВС цих країн, такі як технопарки і технополіси (типу "Силіконової Доліни" в Каліфорнії, США, передові інноваційні компанії світу типу Боїнг, Аеробас, Дженерал Електрик, Соні, Фольксваген), а також інші організаційні утворення національних і транснаціональних

інноваційно-промислових систем та комплексів. В той же час в Україні тільки почали з'являтися паростки нового покоління ВНВС. Тому формування програмно-орієнтована-

Таблиця 6.13

**Основні завдання щодо підвищення рівня проектного та мультипроектного управління розвитком ВНВС і потужних підприємств**

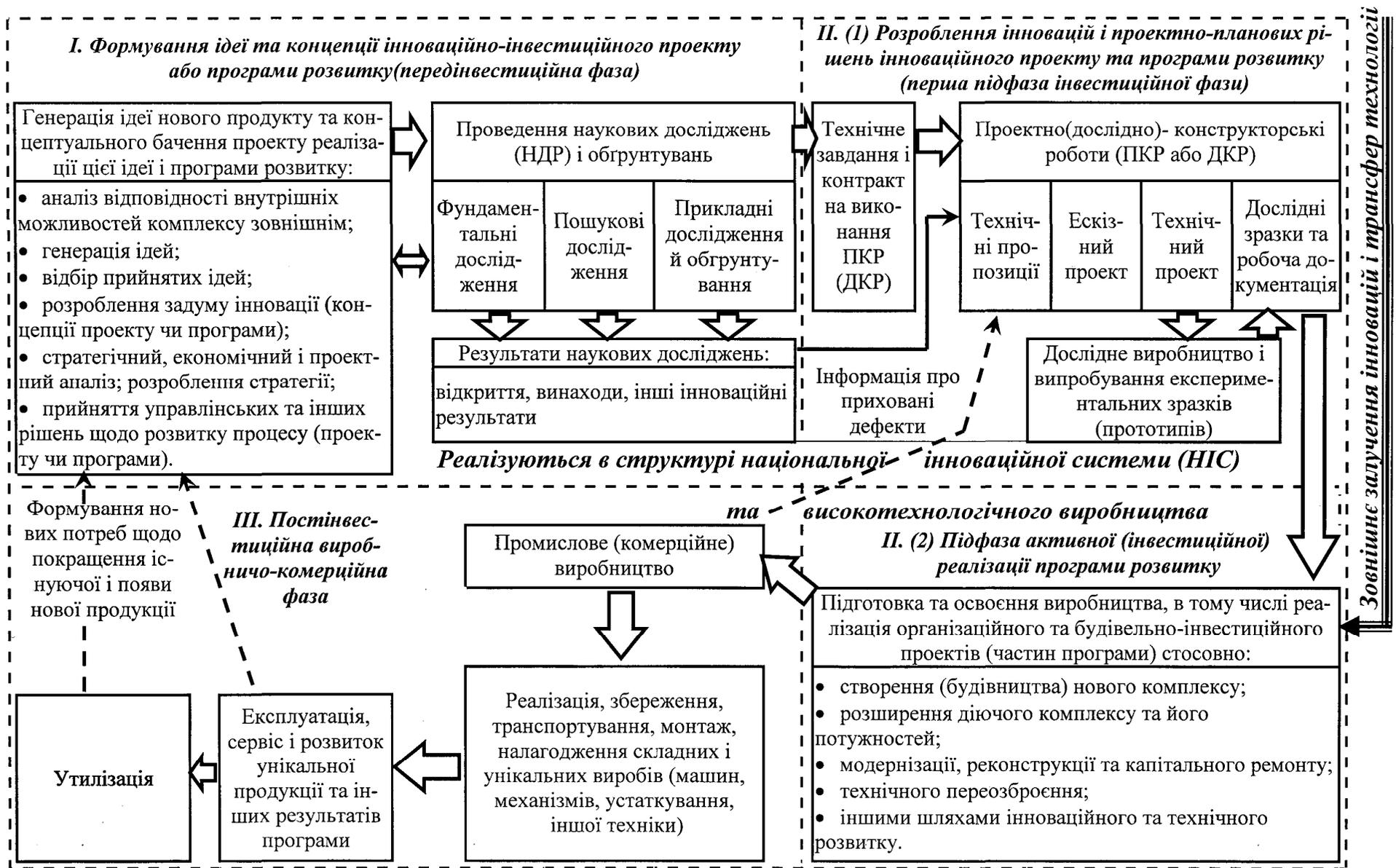
Групи бізнес-процесів, які потребують удосконалення	Основні завдання щодо підвищення рівня стратегічного планування та проектного управління розвитком високотехнологічного науково-виробничого комплексу України
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	Здійснювати моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, ринків і потреб споживачів для визначення світових тенденцій, ідентифікації нових інновацій, встановлення конкретних вимог та умов подальшого розвитку і бізнес-діяльності
2. Стратегічний аналіз стану високотехнологічного виробництва	Проводити аналіз наявного стану і проблем ВНВС та її продукції для визначення потенціалу (сильних і слабких сторін) і можливостей стратегічного розвитку
3. Формування і/або удосконалення загальної, функціональних і допоміжних стратегій	Формувати (або удосконалювати) системне уявлення про місію, загальну та інноваційно-інвестиційну стратегію ВНВС, її окремих елементів на основі урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стану, цілей і завдань розвитку для приведення ВНВС та її продукції до світових стандартів
4. Інноваційна діяльність, процеси, проекти, програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розробляти і втілювати інноваційні проекти зі створення нової продукції та відповідних змін у структурі та процесах ВНВС, як інтегрованих елементів загальної програми розвитку та бізнес-діяльності.</li> <li>▪ Розвивати інноваційну інфраструктуру та бізнес-процеси ВНВС, а на великих і потужних компаніях створювати незалежні та венчурні підрозділи, включаючи науково-технічні центри (НТЦ).</li> <li>▪ Управляти інноваційним процесом за світовими стандартами стратегічного та проектного менеджменту</li> </ul>
5. Просування та продаж (реалізація, збут) товарної продукції та надання послуг	Створювати та розвивати маркетингову, девелоперську та інші ефективні системи і сфери діяльності для просування, збуту й фірмового обслуговування наукоємної та високотехнологічної інноваційної продукції, в т.ч. виробничого та невиробничого призначення та тривалого користування
6. Виробничі системи, процеси та їх забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Здійснювати за світовими стандартами інноваційний прогрес технологій, техніко-технологічної бази і всієї виробничої структури ВНВС, включаючи її функціонування, сферу ресурсного забезпечення, організації та управління.</li> <li>▪ Розвивати на нових засадах операційний та виробничий менеджмент українських підприємств за світовими стандартами оновлення та постійного вдосконалення виробничих систем і бізнес-процесів організації</li> </ul>
7. Виробництво й постачання в організаціях, орієнтованих на сервіс	Забезпечувати розвиток сервісних організацій, які доповнюють і розвивають промислові підприємства й об'єкти в системі національного господарства та виробництва
8. Взаєморозрахунки зі споживачами та фірмовий сервіс (обслуговування)	Розвивати інфраструктуру, функції і прямі зв'язки зі споживачами, забезпечувати максимальну реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів і девелоперських програм "під ключ" з орієнтацією на довготривале взаємовигідне співробітництво як з українськими споживачами, так і в сфері зовнішньоекономічної діяльності

1	2
9. Управління персоналом (людськими ресурсами) та кадрова політика	Постійно покращувати професійну діяльність і знання персоналу, стандарти управління людськими ресурсами, застосовувати нові сучасні корпоративні та програмно цільові методи управління людьми та сферами їх діяльності: - стандарти ISO 9000, що визначають загальну систему і сферу управління; - передові стандарти проектного та корпоративного управління РМВoК: 2004; - інноваційну форму поступового удосконалення управління персоналом, що базується на моделі зрілості проектного менеджменту (Project Management Maturity Model □ PМММ)
10. Інформаційні ресурси та управління ними	Здійснювати інтегрований розвиток інформаційних ресурсів усіх елементів ВНВС, проектів і програм, посилюючи інтеграцію та взаємовигідний обмін з передовими інноваторами та контактними аудиторіями світу
11. Управління матеріальними і фінансовими ресурсами високотехнологічного виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вдосконалювати якість споживання матеріальних і витрачання енергетичних ресурсів. Значно (у рази) зменшувати енерговитрати при зростанні якості та конкурентоспроможності продукції.</li> <li>▪ Забезпечувати постійний прогрес фінансово-економічної діяльності структурних елементів ВНВС, особливо в сфері обґрунтування, залучення, використання та повернення інвестицій, задіяних в проектах і програмах розвитку. Застосовувати проектне фінансування при управлінні розробленням і реалізацією бізнес-планів, кошторисів, бюджетних та фінансових планів, стандартів їх виконання</li> </ul>
12. Екологічні програми і менеджмент	Здійснювати захист і системне управління в екологічній сфері, в якій ВНВС необхідно взаємодіяти з державою, регіональними та місцевими органами влади, екологічними організаціями та суспільством
13. Управління зовнішніми комунікаціями	Покращувати управління зовнішніми зв'язками, розробляти ефективні PR-програми, формувати позитивний імідж всіх елементів ВНВС та її продукції
14. Управління розвитком високотехнологічного виробництва	Системно і постійно втілювати стратегічну програму розвитку і забезпечення конкурентоспроможності ВНВС та його продукції за світовими стандартами проектного та корпоративного управління. Розвивати концепцію постійного і неперервного удосконалення організації, її бізнес-процесів і сфер діяльності
<b>15. Розвиток національної інноваційної системи</b>	Створення конкурентоспроможного вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок; підвищення результативності наукових досліджень і розробок; розвиток інноваційно-інвестиційного механізму фінансового забезпечення; створення умов для трансферу технологій та підвищення ефективності охорони прав інтелектуальної власності; упровадження механізму інтеграції держави, бізнесу, науки та виробництва; підвищення рівня інноваційної освіти і культури суспільства

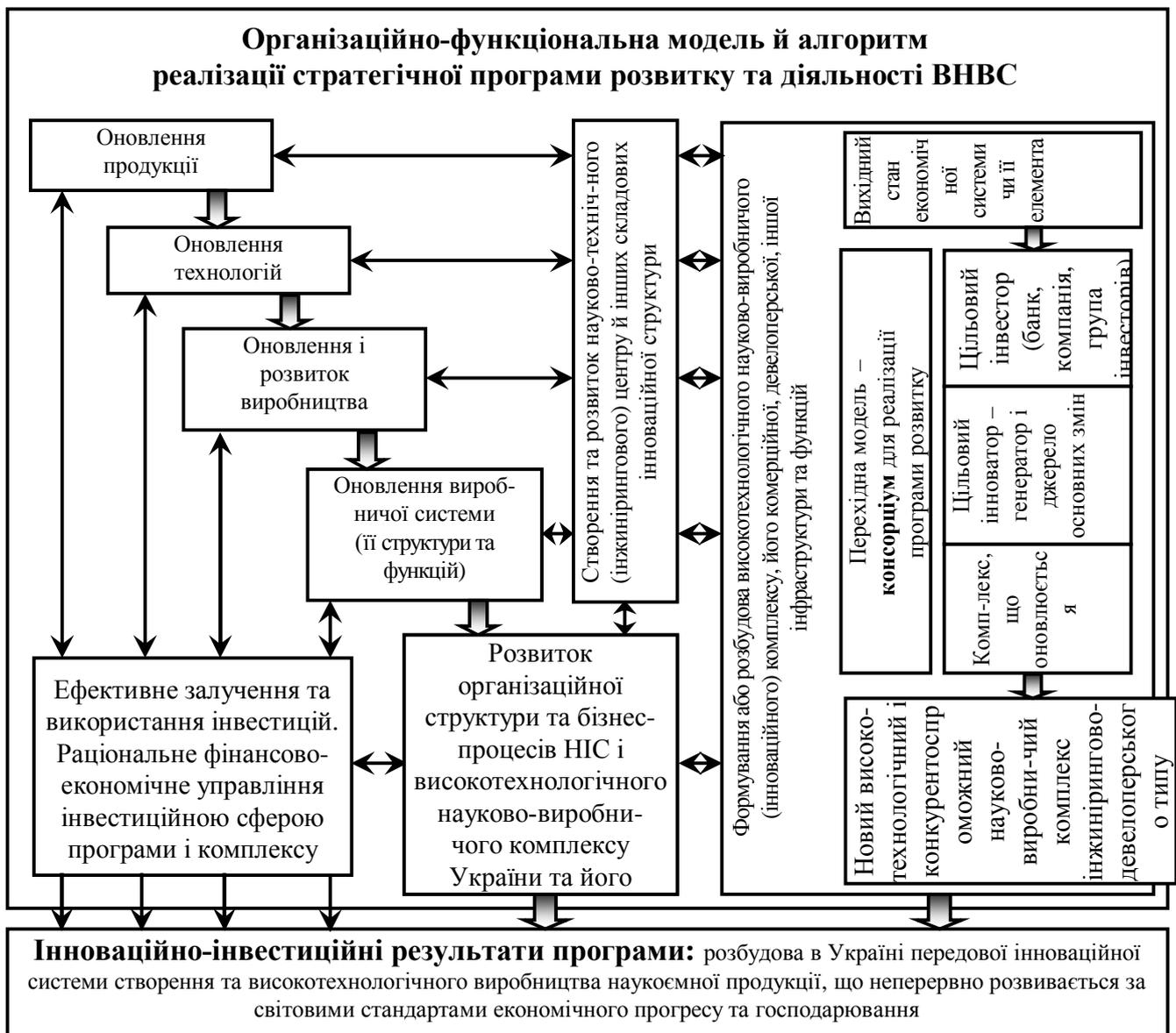
ного високотехнологічного науково-виробничого комплексу України необхідно вважати головною частиною національної стратегічної програми розвитку держави, а створення в межах цього комплексу низки високотехнологічних систем слід розглядати як пріоритетні програми інноваційного розвитку галузей економіки, регіонів і суспільства.

Ці програми реалізуються за єдиним алгоритмом проектного підходу до їх створення та впровадження на основі стандартів проектного менеджменту. Даний алгоритм розробляється на наступних етапах дослідження.

Для формування проектно-орієнтованої (програмно-цільової) структури та функцій інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення розвитку ВНВС, в процесі дослідження була проведена її організаційно-функціональна модифікація, схематична модель якої наведена на рис. 6.2. Нова модель відображає послідовність організації, функціонування та розвитку високотехнологічної науково-виробничої системи (ВНВС). Цей процес передбачає реалізацію таких напрямів розвитку:



**Рис. 6.1. Схема (стандарт) проектної моделі інноваційно-інвестиційного механізму створення конкурентоспроможної продукції та високотехнологічного виробництва**



**Рис. 6.2. Організаційно-функціональна модель інноваційно-інвестиційного механізму формування та діяльності ВНВС (авторська розробка)**

а) постійне оновлення продукції та технологій → удосконалення і розвиток високотехнологічного виробництва → оновлення виробничої системи (її структури, техніко-технологічної бази та функцій) → розвиток організаційної структури та бізнес-процесів науково-виробничого комплексу – системи ВНВС;

б) розбудову організаційних структур та елементів національної інноваційної системи (НІС), включаючи інжинірингові підрозділи (організації), які забезпечують створення інновацій і реалізацію змін в середині ВНВС;

в) розвиток маркетингу, фірмового сервісу та девелоперських функцій в інноваційно-виробничій і комерційній сферах національного господарства;

г) розроблення та реалізацію власних інноваційно-інвестиційних проектів і цільових програм розвитку ВНВС в Україні, створення та збут на світових ринках наукоємної конкурентоспроможної продукції, розв'язання інших завдань економічного прогресу;

д) залучення й використання інвестицій при раціональному управлінні інвестиційною частиною проектно-програмного механізму розвитку ВНВС.

Слід зазначити, що для реалізації перелічених напрямів розвитку і функціонування ВНВС у кожній із програм доцільно передбачити розв'язання відповідних завдань, визначених у табл. 6.13.

З урахуванням цього можна вважати, що стратегічним результатом упровадження механізму проектного і мультипроектного управління інноваційним розвитком національної економіки стане факт наявності достатньої кількості інтегрованих систем високотехнологічного виробництва і постійного створення наукоємної продукції, а також застосування в Україні девелоперсько-інжинірингових функцій і проектів. Це дозволить розробляти та виготовляти на власних потужностях ВНВС (або в кооперації з іншими комплексами) нове покоління конкурентоспроможної продукції (в тому числі складної техніки тривалого користування), а також забезпечить надання повного спектру сервісних послуг і подальше удосконалення цієї продукції з метою підтримки на світовому рівні її експлуатаційних характеристик.

При створенні моделей, алгоритмів і процедур реалізації цільових програм розвитку також передбачається здійснення повного циклу реалізації "під ключ" всіх інноваційних проектів, які будуть впроваджуватися в системі ВНВС. Тому стратегічна програма розвитку і подальшої діяльності ВНВС має охоплювати реалізацію низки стратегічних кроків і заходів, які наведені в табл. 6.14.

Світовий досвід використання девелоперсько-інжинірингових функцій і проектів розвитку свідчить про можливість отримання організаторами та реалізаторами даного напрямку проектного управління наступних економічних ефектів порівняно з традиційними формами організації інноваційно-інвестиційного прогресу:

- а) скорочення тривалості розроблення та впровадження програми на 10-15%, у тому числі етапу будівельних робіт на 10-25%;
- б) зменшення трудомісткості робіт із реалізації програми на 5-15%;
- в) зниження капітальних витрат на 10-22%;
- г) зниження експлуатаційних витрат на 15-25%;
- д) скорочення вартості всієї програми на 5-15% [209].

Проведене дослідження та сформовані на його основі моделі (рис. 6.1 і 6.2) дозволили обґрунтувати структуру, зміст та основні процедури розроблення та реалізації інноваційно-інвестиційних програм розвитку високотехнологічних систем в Україні, а також визначити організаційно-методологічні стандарти проектного управління цим процесом протягом усього його життєвого циклу. Структурно-логічна схема реалізації та управління програмою розвитку ВНВС наведена на рис. 6.3. Вона охоплює та взаємно інтегрує три складові частини та сфери заходів програми:

- а) предметна сфера і діяльність;
- б) фінансово-економічна сфера і процеси;
- в) проектне управління програмою розвитку високотехнологічної науково-виробничої системи (ВНВС).

Запропонована на рис. 6.3 послідовність та проектне управління такою програмою спираються на світовий досвід оновлення та удосконалення інноваційних і високотехнологічних виробничих систем, а також діалектично розвиває запропоновану у попередніх темах концепцію державно-стратегічного та корпоративного мультипроектного управління програмно-цільовим розвитком національного господарства його ВНВС і потужних підприємств.

**Стратегічні кроки і заходи, котрі необхідно враховувати при плануванні програм розвитку ВНВС і потужних підприємств в Україні**

**Групи стратегічних кроків і заходів, що забезпечують ефективність програми розвитку високотехнологічної науково-виробничої системи (ВНВС)**

**1. Інноваційна складова:**

а) використання власних розробок, проектів і програм створення інноваційної продукції світового рівня якості та конкурентоспроможності;

б) придбання стартових ліцензій, інших прав власності на користування і розроблення (доопрацювання), освоєння випуску і реалізацію нового покоління конкурентоспроможної наукоємної продукції та інших інновацій (включаючи трансфер технологій) на основі розробок світових лідерів;

в) придбання передового високотехнологічного виробничого устаткування, стартових ліцензій та інших прав власності (користування) на його доопрацювання і подальше використання в процесі розвитку ВНВС на основі створення повного комплексу технологій і форм організації виробництва, збуту, організаційно-технологічного, ресурсного, економічного забезпечення, обслуговування й управління інноваційними заходами і бізнес-діяльністю;

г) глибока реновація (нове будівництво, розширення, реконструкція і модернізація, технічне переозброєння) виробничої, організаційної і загальної структури й інфраструктури науково-виробничого комплексу;

д) інновації у сфері маркетингу щодо забезпечення розвитку ВНВС та здійснення виробництва нової продукції, її збуту (просування, продажу та лізингу), фірмового "пожиттєвого" обслуговування, а також при розробленні і реалізації інших програм розвитку національної економіки;

е) створення інжинірингової складової та функцій в інноваційному механізмі шляхом гармонійного поєднання необхідних елементів інноваційної інфраструктури з відповідним високотехнологічним виробництвом та іншими елементами ВНВС.

**2. Організаційні заходи та оргпроект:**

а) оновлення та розвиток техніко-технологічної бази високотехнологічного виробництва;

б) удосконалення та реорганізація організаційної структури, організації виробництва і праці, а також системи виробничого менеджменту;

в) автоматизація, кібернетизація та всебічна інформатизація різних елементів і процесів ВНВС, створення гнучких модулів та "виробництв майбутнього";

г) створення потужної інноваційної інфраструктури ВНВС та його підсистем;

д) організація розгалуженої мережі торгово-сервісних центрів і представництв ВНВС (та його систем) в Україні, на пострадянському просторі, у Європі;

е) розроблення і впровадження сучасних стандартів програмно-цільового та проектного управління інноваційним розвитком.

**3. Формування нових стандартів професійної діяльності і систем управління персоналом.**

#### ***4. Інвестиційна складова (проектів і програми розвитку), яка стосується:***

а) стратегічного техніко-економічного обґрунтування та бізнес-планування концепції та самої програми, її ресурсного й інвестиційного забезпечення, визначення обсягів, джерел і порядку фінансування проектів і програми в цілому;

б) розроблення конкретних планів і заходів програми, кошторисів і бюджетних планів витрат і надходжень, інших фінансово-економічних заходів;

в) розроблення стандартів, організаційних та інших схем фінансово-економічного управління протягом життєвого циклу реалізації програми;

г) розроблення і використання процедури та інструментів комплексного оцінювання ефективності програми (та її проектів) на всіх фазах і етапах реалізації її життєвого циклу.

Життєвий цикл програми розвитку	Структурно-логічна схема реалізації програми розвитку				Управління програмою розвитку (управлінська сфера)
	предметна частина (сфера)			фінансово-економічні процеси (сфера)	
	інноваційні процеси	організаційно-технологічні процеси (організаційні проекти змін)	будівельно-інвестиційні процеси		
1	2	3	4	5	6
<b>I. Розроблення концепції програми</b>	Уточнення місії та стратегії розвитку ВНВС формування місії, цілей, завдань, стратегії та програми розвитку; стратегічні передпроектні дослідження; визначення можливих варіантів реалізації програми; формування її цільових параметрів; структуризація програмних заходів і перетворень; аналіз ризику; докладні стратегічні передпроектні дослідження, ТЕО і бізнес-планування; прийняття стратегічних та інвестиційних рішень			Формування інвестиційного задуму і концептуального резюме програми; ідентифікація інвестиційних можливостей; підготовка інвестиційного обґрунтування програми; комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми	Програмно-цільове та проектне управління розвитком ВНВС, удосконаленням та оновленням його продукції, бізнес-процесів і сфер діяльності протягом життєвого (інноваційно-інвестиційного) циклу реалізації програми (дослідження, проектування і планування, організація, координація та мотивація, контроль і регулювання процесів та результатів)
<b>II. Інвестиційна фаза програми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планування наукових досліджень, експериментальних та проектно-конструкторських робіт</li> <li>Проведення наукових досліджень</li> <li>Виконання проектно-конструкторських та</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток (створення) інжинірингової (науково-дослідницької та проектно-конструкторської) та іншої інноваційно-інвестиційної структури й бізнес-процесів</li> <li>Організаційно-технологічне проектування інноваційно-інвестиційних змін і перетворень ВНВС (оргпроект) стосовно формування високо-технологічного виробництва, його матеріально-технічного та іншого ресурсного забезпечення, технічного обслуговування, організації виробництва і праці, здійснення змін і розвитку, управління якістю, персоналом та іншими процесами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інженерні вишукування</li> <li>Проектні дослідження і ТЕО стосовно об'єктів будівництва, реконструкції та технічного переозброєння</li> <li>Будівельне проектування (розроблення ПКД, ПОБ, кошторисів та іншої документації)</li> <li>Експертиза, погодження і затвердження проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансово-економічне планування проведення та забезпечення НДіПКР та програми розвитку ВНВС</li> <li>Детальний проектний аналіз і супровід проектно-планових робіт і заходів</li> <li>Реалізація функцій проектного фінансування в програмі розвитку ВНВС та його проектах, в тому числі при розробленні кошторисів, бюджетних і фінансових планів, стандартів проектного фінансування</li> </ul>	

**Рис. 6.3. Структурно-логічна схема реалізації й управління програмою розвитку ВНВС та інших комплексів НІС і сучасного виробництва (початок)**



**Рис. 2.8. Структурно-логічна схема реалізації й управління програмою розвитку ВНВС та інших комплексів НІС і сучасного виробництва (закінчення)**

Основними кроками планування й впровадження програм розвитку ВНВС та підприємств, що характеризують їх предметну частину, мають бути:

1. Розроблення концепції програми та її проектів: а) формування чи уточнення місії та інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку ВНВС; б) формування інноваційної ідеї і визначення цілей програми і проектів; в) проведення стратегічних маркетингових досліджень ідеї програми і проектів для розроблення стратегії їх реалізації; г) визначення низки можливих варіантів втілення інноваційної ідеї та інших заходів із формування ВНВС; д) формулювання загальних якісних і кількісних цільових параметрів інноваційних результатів програми та її бізнес-проектів; е) структуризація робіт на основі побудови "дерева цілей" та "дерева робіт"; ж) аналіз ризику і невизначеності; з) вибір базового варіанта рішення програми розвитку ВНВС, її майбутніх інноваційних проектів, продуктів та інших результатів розвитку та діяльності; і) прийняття рішення щодо розроблення, планування і реалізації інноваційно-інвестиційної програми та її фінансового (інвестиційного) забезпечення.

Після прийняття цього рішення створюється команда менеджерів-керівників процесами розроблення та реалізації програми, а також окремих її проектів (як юридичний, фізичний, фінансово-економічний та організаційний базис із їх розроблення і реалізації).

2. Планування робіт і заходів щодо розроблення предметної, технологічної та організаційно-економічної частин програми або проектів.

3. Розроблення інноваційно-інвестиційної програми розвитку та її проектів: а) організація проектно-конструкторських робіт зі створення конструктивно-технологічних характеристик інноваційного продукту, загальної технології його промислового виробництва; б) організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань унікальних інноваційних продуктів (виробів, технологій) для внесення доповнень і змін у технічний проект для складання робочої документації із промислового виробництва нової продукції; в) проектування заходів із технологічної підготовки (ТПВ) унікальних інноваційних продуктів; г) організаційне проектування (розроблення проектних рішень) з організаційної підготовки виробництва (ОПВ), включаючи будівельне проектування; д) розроблення заходів для організації промислового освоєння нової продукції, нових технологій і виробничих потужностей, різних структурних компонентів ВНВС, їх бізнес-процесів і функцій; е) проектування та планування заходів із завершення інноваційно-інвестиційної частини програми.

4. Розроблення детального плану реалізації програми розвитку, включаючи її окремі проекти і комплекси робіт.

5. Реалізація інноваційно-інвестиційної програми (будівництво та організація нової або реорганізація і розвиток існуючої ВНВС): а) створення керівних органів і системи управління майбутньою або оновленою ВНВС (процесами її будівництва, реконструкції та технічного переозброєння) з розширенням прав і обов'язків менеджерів – реалізаторів програми до повноважень суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності із реалізації програми та її проектно-планових заходів; б) вибір (попередній) підрядників, консультантів та постачальників; в) проведення детальних маркетингових досліджень ринку та споживачів (у тому числі "пробного маркетингу") для визначення остаточних економічних витрат та інших параметрів продукції і виробництва; г) формування та висунення пропозицій щодо участі в програмі; д) обґрунтування ринкової ціни щодо інноваційних та інших заходів програми; е) контрактація щодо реалізації програмних і проектних рішень; ж)

будівництво нового комплексу ВНВС або реконструкція та технічне переозброєння існуючої структури потужних підприємств (підготовка території, виконання будівельно-монтажних та інших робіт, постачання, пусконаладження і випробування устаткування тощо); з) контрактація, замовлення та постачання матеріально-технічних (виробничих) ресурсів (МТР), освоєння і випуск перших установчих промислових партій нової продукції з одночасним освоєнням виробничих та інших потужностей; і) набір, навчання (підготовка та перепідготовка) персоналу; к) організація реклами і моніторингу за просуванням продукції (товару); л) завершення інвестиційної фази окремих проектів і програм розвитку: проведення робочої та державної комісії із введення нової (оновленої) структури ВНВС в експлуатацію та здавання завершеного комплексу в цілому "під ключ".

6. Постінвестиційна фаза освоєння проектних показників програми, організація поточної діяльності ВНВС, перехід до наступних бізнес-проектів: а) виведення ВНВС та його елементів на проектні показники інноваційно-виробничої та комерційної діяльності, початок виробництва і збуту наукоємної продукції; б) організація поточних інноваційних і виробничих процесів, матеріально-технічного забезпечення та інших бізнес-процесів; в) вихід на нові інноваційні ринки і підвищення рівня конкурентоспроможності власних інновацій; г) оцінювання ефективності програмних і проектних заходів та результатів за фактично досягнутими параметрами перетворень, інновацій і витрат; д) перехід на нові етапи розвитку ВНВС і потужних підприємств, розроблення та реалізація нових бізнес-проектів.

У табл. 6.15 наводяться структура й основні процедури процесу розроблення та реалізації предметної сфери програми розвитку ВНВС і потужних підприємств, котрі можна розглядати як узагальнений стандарт проектного підходу до формування і впровадження подібних пріоритетних і цільових програм розвитку організаційних елементів національної інноваційної системи України. Відповідно до даного стандарту формування предметної частини програми розвитку ВНВС розробляються: порядок реалізації фінансово-економічної частини цієї програми, який розглядається в матеріалах практичного заняття № 10; організаційні підходи та методологічні процедури (стандарты) проектного та мультипроектного управління програмою розвитку ВНВС і потужних підприємств, які наведено в різних частинах цього посібника.

Формування проектного механізму ВНВС і потужних підприємств, який розглядається в даному розділі, гарантує створення в національній економіці внутрішніх джерел її саморозвитку, забезпечення сталого прогресу і конкурентоспроможності.

Для підвищення динамізму, якості та результативності такого стратегічного процесу в матеріалах практичного заняття № 10 визначені сучасні механізми організації стратегічних перетворень і розвитку національного господарства, його ВНВС і потужних підприємств, які застосовуються в передових країнах і компаніях світу.

Світовий досвід показує, що структуру ВНВС і потужних підприємств доцільно організовувати у формі сучасної компанії (холдингу), в якій існують: стратегічні зони господарювання (СЗГ); стратегічні бізнес-одиниці (СБО); центри відповідальності за різними сферами діяльності компанії та реалізації її проектів і програм.

На рис. 6.4 наведена модель організаційної структури проектно-орієнтованої

**Структура й основні процедури розроблення і реалізації предметної сфери програми розвитку ВНВС і потужних підприємств**

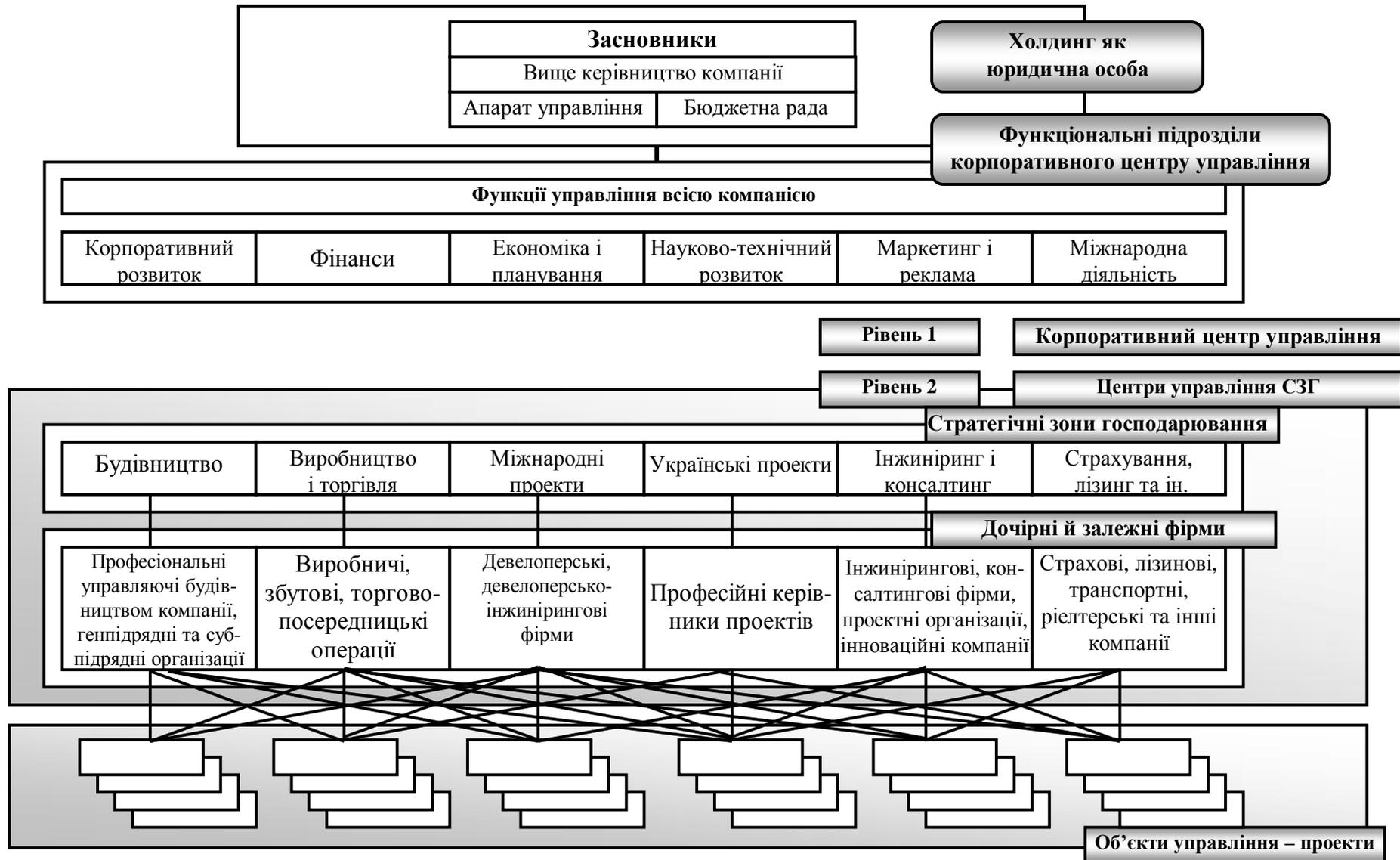
Перелік основних етапів і комплексів робіт програми	Пояснення щодо загальних особливостей реалізації програми та її проектного управління
1	2
<b>1. РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОГРАМИ</b>	
<p>1.1. Формування чи уточнення місії та інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку ВНВС.</p> <p>1.2. Формування інноваційної ідеї і постановка цілей програми.</p> <p>1.3. Стратегічні маркетингові дослідження ідеї програми в розрізі потреб, умов та вимог, можливостей зовнішнього середовища (ринку, споживачів) і внутрішніх можливостей реалізаторів програми.</p> <p>1.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання інноваційних та інших ідей.</p> <p>1.5. Формулювання загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми та її результатів.</p> <p>1.6. Структуризація робіт проекту на основі побудови „дерева цілей” і „дерева робіт”.</p> <p>1.7. Аналіз ризику й невизначеності.</p> <p>1.8. Вибір базового варіанта рішення програми та складу її проектів.</p> <p>1.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування і реалізації програми та її інвестиційне забезпечення.</p>	<p><i>Основні аспекти планування концепції:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування інноваційного задуму і складання попереднього резюме програми;</li> <li>- ідентифікація цілей розвитку ВНВС, а також можливостей їх досягнення;</li> <li>- проведення стратегічного і попереднього передпроектного аналізу, розроблення укрупненого ТЕО, визначення пріоритетів і способів їх досягнення;</li> <li>- комплексне передпроектне дослідження та докладне обґрунтування основних стратегічних параметрів і рішень майбутньої програми;</li> <li>- комплексне оцінювання інвестиційної привабливості та ефективності програми, її стратегічних параметрів і рішень;</li> <li>- експертиза, погодження та затвердження статуту (концепції) програми розвитку ВНВС, а також попереднього опису і змісту цієї програми.</li> </ul> <p><i>Структура розділів та інших елементів концептуального ТЕО програми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основні ідеї, учасники, спонсори і зацікавлені установи, загальні відомості про програму;</li> <li>- аналіз ринку та маркетингові дослідження;</li> <li>- сфери діяльності ВНВС, потрібні ресурси і способи їх отримання;</li> <li>- вибір та обґрунтування місце розташування, аналіз навколишнього середовища, наявної інфраструктури та інших параметрів регіону або галузі;</li> <li>- попередні наукові, науково-дослідницькі та техніко-технологічні дослідження стосовно: переліку елементів і функцій інноваційної інфраструктури; переліку й обсягів НД і ДКР, їх техніко-технологічного та ресурсного забезпечення; особливостей і видів виробництва показників його обсягів та потужності; вибору технологій і способів їх отримання; основних інженерних рішень програми; техніко- технологічної бази; потреби і наявності будівель, споруд та інших</li> </ul>

1	2
	<p>основних фондів, приладів та оснащення;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація діяльності, бізнес-процеси, взаємодія та управління в структурі ВНВС, включаючи попереднє організаційне проектування;</li> <li>- науковий, науково-технічний, інноваційний, виробничий та інший персонал, кадрова стратегія і політика;</li> <li>- попередній укрупнений план реалізації програми;</li> <li>- аналіз ризиків та загальні аспекти управління ними;</li> <li>- фінансовий аналіз та оцінка інвестицій.</li> </ul> <p><i>Результати:</i> бізнес-плани і ТЕО програми, концепція розвитку ВНВС, експертні висновки, стратегічні рішення щодо її реалізації та інвестування.</p>
<b>II. ІНВЕСТИЦІЙНА ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ВНВС</b>	
<b>II.1. Підфаза основних досліджень проектування і планування програми</b>	
<p>II.1.1. Створення організаційного базису – команди проектних менеджерів та іншого персоналу програми.</p> <p>II.1.2. Планування заходів щодо виконання науково-дослідницької та проектно-планової підфази програми:</p> <p>II.1.2.1. Визначення структури робіт із розроблення предметної частини програми.</p> <p>II.1.2.2. Визначення обсягів науково-дослідницьких, проектних робіт і потрібних ресурсів (бюджету).</p> <p>II.1.2.3. Календарне і ресурсне планування, оптимізація планів.</p> <p>II.1.2.4. Планування оргструктури команди менеджерів і персоналу програми.</p> <p>II.1.2.5. Формування планових завдань, планів робіт та іншої документації.</p>	<p><i>Зміст планування:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- детальне визначення структури науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт (НД і ПКР), які будуть виконуватися в структурі ВНВС, включаючи технологічну підготовку виробництва (ТПВ), організацію експериментального виробництва (ОЕВ) дослідних (пілотних) зразків і партій (прототипів), уточнення переліку інших робіт з реалізації програми;</li> <li>- детальний розрахунок обсягів робіт і потрібних ресурсів для НД і ПКР, ТПВ та ОЕВ;</li> <li>- уточнення бюджету етапів НД і ПКР, ТПВ й ОЕВ;</li> <li>- детальне календарне та ресурсне планування здійснення НД і ПКР, ТПВ та ОЕВ;</li> <li>- визначення структури команди менеджерів і персоналу програми;</li> <li>- формування завдань та інших планових документів для діяльності цієї команди, а також для розроблення проектних і планових рішень у програмі;</li> <li>- формування критеріїв розроблення контролю ходу проектування й оцінювання результатів;</li> <li>- оцінка можливості реалізації програми за різними критеріями оцінки якості її планів.</li> </ul>

1	2
<p>П.1.2.6. Планування контролю, проектування й управління змінами в програмі.</p> <p>П.1.2.7. Оцінювання можливості реалізації програмних рішень і якості планів.</p>	
<p>П.1.3. Проведення науково-дослідницьких робіт.</p>	<p>Визначення і планування структурних елементів ВНВС, які будуть виконувати НДР у сфері діяльності та впливу ВНВС.</p>
<p>П.1.4. Детальне опрацювання проектно-планової частини програми:</p> <p>П.1.4.1. Проектно-конструкторські роботи з розроблення конструкції інноваційного продукту та технології його промислового виробництва.</p> <p>П.1.4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань.</p> <p>П.1.4.3. Комплексне організаційно-інвестиційне проектування створення та освоєння високотехнологічного виробництва, включаючи технологічну та організаційну підготовку виробництва (оргпроект).</p> <p>П.1.4.4. Будівельно-інвестиційне проектування, включаючи розроблення проектно-кошторисної документації (ПКД) і проекту організації будівництва (ПОБ).</p> <p>П.1.4.5. Експертиза, погодження і затвердження ПКД та іншої інвестиційної документації.</p>	<p>Організаційне моделювання та планування діяльності з урахуванням наявних і потреби створення нових структурних елементів та підрозділів ВНВС, котрі повинні виконувати комплекси робіт пп. П.1.4.1- П.1.4.5 (вибір найкращих рішень із можливих варіантів).</p> <p>Здійснення відповідних організаційно-економічних розрахунків і планово-проектних робіт, розроблення стандартів функціонування цих структурних елементів і підрозділів, а також організаційної структури та стандартів управління ними.</p> <p>Оцінка потрібних інвестицій та їх ефективності в програмі розвитку ВНВС.</p>
<p><b>II.2. Підфаза активної (інвестиційної) реалізації програм розвитку ВНВС</b></p>	
<p>П.2.1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку ВНВС.</p> <p>П.2.1. Розвиток (розширення) команди менеджерів і персоналу програми (щодо робіт з її практичної реалізації).</p>	<p><i>В процесі реалізації програми періодично розв'язуються такі практичні задачі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингові дослідження та маркетингове управління, які утворюють ринкові інструменти підвищення ефективності програми і функціонування ВНВС;</li> <li>- інжиніринг, що забезпечує необхідні інноваційні результати проектування та реалізації програми, її інноваційні розробки;</li> </ul>

1	2
<p>П.2.3. Попередній вибір підрядників, виробників, консультантів і постачальників.</p> <p>П.2.4. Проведення докладних інноваційно-інвестиційних, маркетингових досліджень щодо питань практичної реалізації програми.</p> <p>П.2.5. Підготовка специфікацій, замовлень і замовної документації.</p> <p>П. 2.6. Формування та висунення пропозицій, проведення тендеру, укладанні контрактів з основними учасниками-виконавцями програми.</p> <p>П.2.7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційних продуктів (товарів) та інших ресурсів.</p> <p>П.2.8. Тендери й контрактація щодо управління реалізацією та фінансування робіт програми.</p> <p>П.2.9. Придбання землі (остаточне оформлення майнових й інших прав) або довгострокова оренда земельної ділянки (не менше 50 років).</p> <p>П.2.10. Будівництво (реконструкція, розширення і технічне переозброєння) виробничих та інших інфраструктурних елементів ВНВС, її пускових комплексів і черг:</p> <p>П.2.10.1. Підготовка території будівництва.</p> <p>П.2.10.2. Виконання БМР.</p> <p>П.2.10.3. Постачання матеріально-технічних ресурсів (МТР) для будівництва.</p> <p>П.2.10.4. Виготовлення та постачання виробничого та іншого устаткування, технологічного оснащення, придбання (трансфер) технологій та інших високотехнологічних інновацій.</p> <p>П.2.10.5. Монтаж устаткування.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передпроектні дослідження та оперативний фінансовий менеджмент, який забезпечує раціональне залучення, витрачання та повернення інвестицій;</li> <li>- підготовка та оформлення дозволів, контрактів й іншої виконавчої документації;</li> <li>- забезпечення програмної діяльності необхідними науково-дослідницькими, дослідно-конструкторськими розробками, ПКД;</li> <li>- формування науково-технічних, інноваційних, предметних, нормативно-правових та інших баз даних, включаючи проектно-планову та фактичну інформацію щодо реалізації програми;</li> <li>- підбір на конкурсній основі учасників програми та укладання з ними контрактів;</li> <li>- підготовка та організація будівництва, реконструкції і технічного переозброєння;</li> <li>- інноваційна, виробничо-технологічна та транспортна логістика, оптимізація витрат, часу та інших ресурсів, включаючи людську працю;</li> <li>- координація та спрямування всіх учасників програми на її виконання з метою отримання якісних кінцевих результатів;</li> <li>- забезпечення якості та конкурентоспроможності на засадах тотального управління якістю (TQM) і вимог ISO-9001:2000;</li> <li>- управління програмою на основі стандартів проектного менеджменту;</li> <li>- юридичне забезпечення програмних заходів;</li> <li>- збут наукоємної конкурентоспроможної продукції та інших результатів створення високотехнологічної науково-виробничої системи (ВНВС);</li> <li>- реалізація комплексу інших завдань функціонування та розвитку ВНВС, включаючи планування, економічну, фінансову, виробничу, науково-дослідницьку, комерційну та інші види діяльності.</li> </ul> <p><i>Така складність програми потребує розроблення в її проектних рішеннях спеціального комплексу стандартів проектного управління ходом реалізації програмних заходів. Ці стандарти утворюють такі їх групи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передпроектні дослідження і роботи;</li> <li>- інноваційні, техніко-технологічні та маркетингові дослідження;</li> <li>- укладання генерального та інших контрактів;</li> <li>- призначення проект-менеджера та інших членів програмної команди, управління</li> </ul>

1	2
<p>П.2.10.6. Пусконалагодження та випробування.</p> <p>П.2.11. Контрактація, замовлення та постачання МТР для освоєння та початку виробництва перших (установчих) промислових партій нової продукції.</p> <p>П.2.12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики програми.</p> <p>П.2.13. Організація діяльності виробництва, виробничої інфраструктури і системи МТЗ та інших елементів ВНВС.</p> <p>П.2.14. Формування і запуск системи фірмового збуту і сервіс продукції.</p> <p>П.2.15. Організація реклами та інших заходів із системи маркетинг-мікс (стосовно інноваційної продукції, організації поточної діяльності структурних елементів ВНВС).</p> <p>П.2.16 Закінчення інвестиційної фази програми</p>	<p>її формуванням та розвитком;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуризація програми;</li> <li>- бюджетування та фінансування;</li> <li>- організація НД і ПКР;</li> <li>- техніко-економічне обґрунтування (ТЕО);</li> <li>- науково-дослідницька, проектно-конструкторська, робоча та інша документація;</li> <li>- планування програми та її заходів;</li> <li>- мобілізація основних учасників і виконавців;</li> <li>- попередній аналіз постачальників;</li> <li>- організація та проведення тендерів;</li> <li>- інжиніринг і девелопмент програми;</li> <li>- закупки та постачання матеріально-технічних ресурсів;</li> <li>- мобілізація партнерів і взаємодія з органами влади;</li> <li>- звітність і порядок її надання;</li> <li>- контролінг (моніторинг, контроль та оперативне управління змінами в програмі);</li> <li>- виконання контрактних зобов'язань;</li> </ul>
<p><b>III. Постінвестиційна фаза програми – перехід в стан неперервного удосконалення</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка і нагляд;</li> <li>- організаційно-технологічна підготовка до будівництва і виконання БМР;</li> </ul>
<p>III.1. Виведення ВНВС на проектні показники.</p> <p>III.2. Організація поточної діяльності.</p> <p>III.3. Подальший неперервний розвиток ВНВС.</p> <p>III.4. Розширення інноваційного ринку і підвищення конкурентоспроможності.</p> <p>III.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її результатів за фактичними досягненнями.</p> <p>III.6. Перехід на розроблення та реалізацію нових (власних) інноваційних проектів і програм.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління якістю та конкурентоспроможністю;</li> <li>- охорона здоров'я, безпека та навколишнє середовище;</li> <li>- монтаж, пусконалагодження і випробування устаткування;</li> <li>- патенти, ліцензії, авторське право, трансфер технологій;</li> <li>- розвиток структури, об'єктів і процесів ВНВС;</li> <li>- управління програмою зі сторони державних органів влади і органів замовника.</li> </ul> <p><i>Кожний стандарт управління визначає зміст і послідовність діяльності; строки і періодичність виконання робіт у заданому процесі; вхідну керівну інформацію і ресурси; механізми, методи і засоби, потрібні для виконання робіт в процесі; визначення відповідальності; показники ефективності процесу. Стандарти проектного управління є обов'язковими і підвищують дієвість управлінської праці.</i></p>



*Рис. 6.4. Модель організаційної структури нової проектно-орієнтованої компанії (ІІІ), (удосконалено на основі [209])*

компанії, що реалізує свій розвиток на основі запропонованих в дослідженні принципів і стандартів проектного управління інноваційним прогресом.

Така потужна компанія має два рівні управління: а) корпоративний центр управління всією компанією (офіс корпорації); б) центри управління окремими стратегічними зонами господарювання, включаючи бізнес-процеси, проекти і програми, котрі реалізує І.П.

На рис. 6.5 наведена організаційна структура девелоперсько-інжинірингової частини І.П. в його загальній структурі компанії, що забезпечує гармонійний і сучасний розвиток проектно- та програмно-орієнтованих потужних інноваційних підприємств в Україні.

Для отримання сучасного рівня корпоративної та проектно-програмної діяльності українських І.П. та інших високотехнологічних науково-виробничих систем ВНВС в табл. 6.16 пропонується перелік нових індивідуальних стандартів функціонування та проектної діяльності інноваційних підприємств. На рис. 6.6 наведено порядок застосування цих стандартів на основних етапах формування І.П. (або інших об'єктів ВНВС) в ході реалізації програм їх розвитку на засадах проектного менеджменту. Кожний із визначених у табл. 6.16 індивідуальних стандартів являє собою методичну інструкцію щодо реалізації окремої процедури з проектного управління програмою розвитку (або будь-якої її частини).

Індивідуальний стандарт (процедура) проектного управління визначає:

- а) зміст і послідовність робіт, які виконуються за цим стандартом;
- б) строки і періодичність виконання управлінської процедури;
- в) вхідну керівну інформацію і вхідні ресурси;
- г) механізми та інструменти, потрібні для реалізації цієї процедури;
- д) результати реалізації процедури;
- є) систему розподілу відповідальності між виконавцями процедури та за її результати в цілому;
- ж) систему показників ефективності процедури (стандарту) управління.

Кожний індивідуальний стандарт проектного управління повинний ґрунтуватися на таких управлінських інструментах:

- а) матрицях розподілу адміністративних завдань управління (так званих "матрицях відповідальності");
- б) інформаційно-технологічних (управлінських) моделях;
- в) сітьових матрицях;
- г) моделях процесів, які відповідають стандартам IDEF0.

Системне і якісне впровадження перелічених у цьому підрозділі процедур для підвищення дієвості проектного управління в програмах інноваційного розвитку національної економіки буде сприяти зростанню професійних якостей нового типу управлінського персоналу, а також забезпечить прискорення прогресу держави і процесу її переходу на шляхи сталого економічного зростання.

Завершаючи розгляд ключових науково-методичних та організаційно-практичних аспектів цього розділу практичного заняття № 6 докладно зазначити, що на основі їх результатів у наступних темах цього посібника буде наведено основні механізми, процедури та інструменти проектного і мультипроектного управління стратегічними і програмно-цільовими процесами неперервного роз-



*Рис. 6.5. Організаційна структура девелоперсько-інжинірингової частини компанії (І.П.) в її загальній структурі (удосконалено на основі [209])*

Таблиця 6.16

**Індивідуальні стандарти проектного управління програмами розвитку ВНВС і потужних підприємств в Україні**

Процес	Найменування інструкції та її номер	
1	2	3
1. Передпроектна робота	Управління передпроектною документацією	1.1
	Аналіз контрактів	1.2
	Проведення переговорів	1.3
	Організація протоколу	1.4
2. Інноваційно-технологічні та маркетингові дослідження	Проведення інноваційно-технологічних досліджень	2.1
	Проведення маркетингових та інших досліджень	2.2
	Ведення баз даних	2.3
	Довгострокове прогнозування	2.4
3. Укладення генерального контракту	Управління генеральним контрактом	3.1
4. Призначення головного менеджера і формування управлінської команди програми (УКП)	Організаційне проектування	4.1
	Формування організаційної структури	4.2
	Управління командою УКП	4.3
	Управління конфліктами в УКП	4.4
	Розвиток команди УКП	4.5
	Структурні зміни в ході програми	4.6
5. Структуризація програмних заходів і робіт	Побудова структури розбиття робіт (ICP)	5.1
	Побудова структури продукції (результатів) проекту	5.2
	Побудова структури вартості програми	5.3
	Побудова структури ресурсів програми	5.4
	Побудова структурно-функціональної моделі програми та її проектів	5.5
6. Бюджетування й фінансування проекту	Бюджетування програми	6.1
	Побудова фінансових схем програми	6.2
	Організація й контроль фінансування програми	6.3
	Управління фінансовими ризиками програми	6.4
7. Організація проектно-вишукувальних робіт (ПВР) та НД і ДКР	Управління ПВР та НД і ДКР	7.1
	Використання альтернативних сітьових моделей	7.2
8. Техніко-економічне обґрунтування (бізнес-планування)	Управління проектним аналізом і розроблення бізнес-планів програми	8.1
9. Робоча документація	Управління ПКД та інвестиційною документацією	9.1
10. Планування програми	Передпроектне планування	10.1
	Оперативне планування програмних заходів	10.2
	Зміна плану програми	10.3
11. Мобілізація субпідрядчиків	Пошук і вибір субпідрядчиків	11.1
12. Попередній аналіз можливостей постачальників	Пошук і вибір постачальників	12.1
13. Організація торгів	Управління проведенням торгів	13.1
	Участь у тендерах	13.2
14. Інжиніринг	Управління інжинірингом у програмі	14.1
15. Закупівлі й постачання	Управління постачаннями	15.1
	Управління закупівлями	15.2

1	2	3
15. Закупівлі й постачання	Управління компетенцією	15.3
	Управління запасами	15.4
	Товарно-транспортна логістика	15.5
16. Мобілізація партнерів і визначення з замовником програми процедур звітності	Організація роботи з учасниками і виконавцями програми	16.1
17. Виконання конкретних зобов'язань	Контроль контрактних зобов'язань підрядників і постачальників	17.1
18. Перевірка й нагляд (авторський контроль)	Організація авторського нагляду	18.1
	Організація технічного нагляду	18.2
19. Моніторинг і контроль, управління змінами (контролінг)	Управління конфігурацією продукції програми	19.1
	Зміни у змісті програми	19.2
	Організація контрольних заходів	19.3
20. Організаційно-технічна підготовка до будівництва	Підготовка будівництва	20.1
21. Виконання будівельно-монтажних робіт	Оперативне управління будівництвом	21.1
22. Управління якістю	Визначення якості	22.1
	Забезпечення якості	22.2
	Контроль якості	22.3
	Розвиток системи управління якістю	22.4
23. Здоров'я, безпека й навколишнє середовище	Техніка безпеки й охорона праці	23.1
	Аналіз впливу на навколишнє середовище	23.2
	Аналіз нещасних випадків	23.3
24. Пусконаладжувальні роботи	Управління пусконаладжувальними роботами	24.1
	Перевірка й тестування устаткування	24.2
	Виконання випробувань	24.3
25. Здавання об'єктів ВНВС	Організація здавання-приймання об'єктів ВНВС	25.1
26. Організація експлуатації об'єктів ВНВС	Організація експлуатації об'єктів ВНВС	26.1
	Контрольні заходи	26.2
	Усунення недоліків	26.3
	Дії у надзвичайних ситуаціях	26.4
	Профілактичний і капітальний ремонт	26.5
	Консалтинг і навчання персоналу	26.6
27. Розвиток об'єктів ВНВС	Розроблення стратегії розвитку об'єктів ВНВС	27.1
	Завдання щодо розвитку об'єктів ВНВС	27.2
	Поточне прогнозування розвитку об'єктів ВНВС	27.3
28. Управління комунікаціями програми	Проектування інформаційної системи	28.1
	Використання програмного забезпечення	28.2
	Управління даними про програму	28.3
29. Управління програмою зі сторони її замовника	Звітність за програмою	29.1
	Плановий і неплановий аудит програми	29.2

витку інноваційного господарства та високотехнологічного виробництва в Україні.

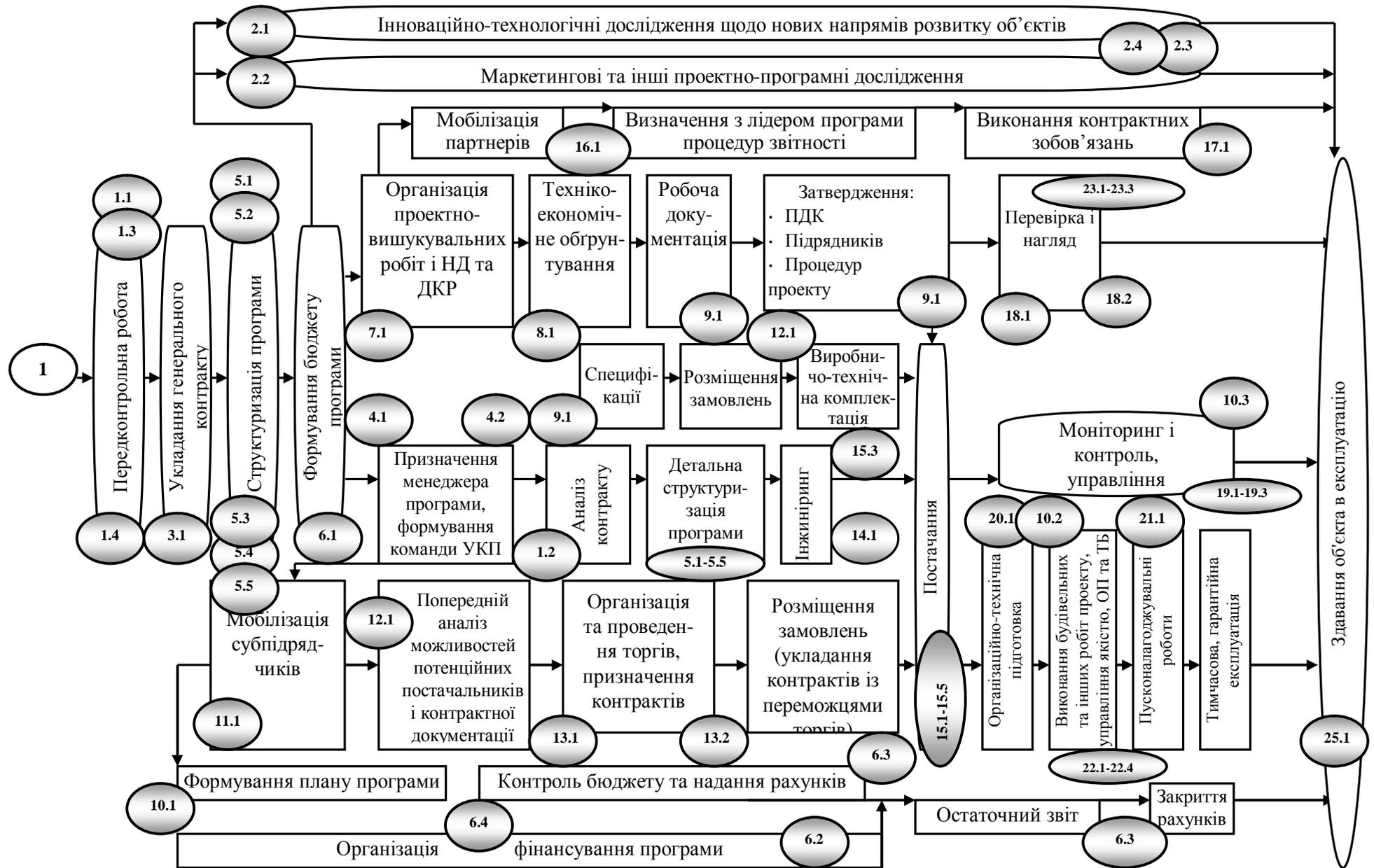


Рис. 6.6. Застосування індивідуальних стандартів проектного управління (удосконалено на основі [209], початок)

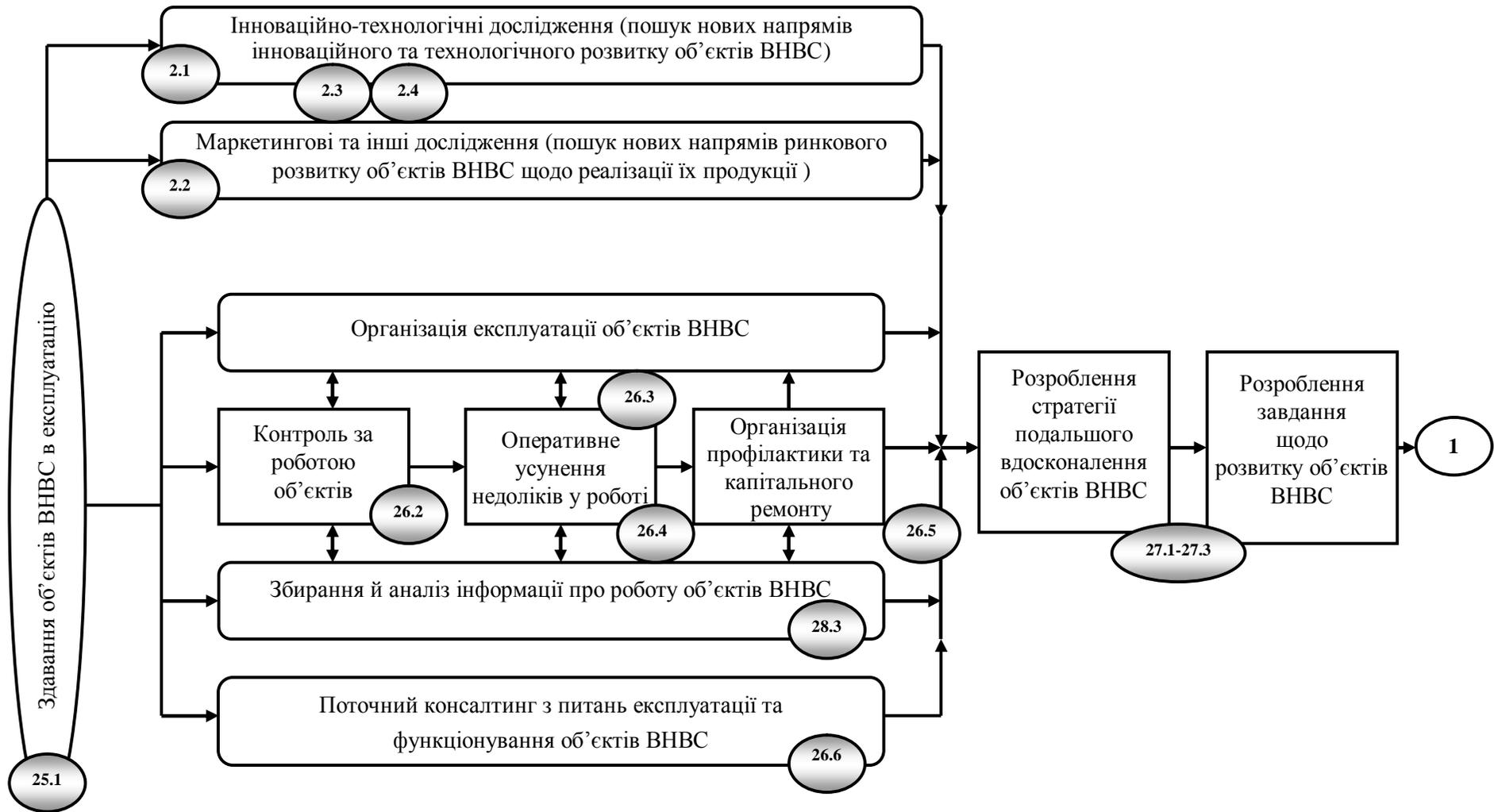


Рис. 6.6. Застосування індивідуальних стандартів проектного управління (удосконалено на основі [209], закінчення)

### **3. Приклад стратегічного програмування розвитку високотехнологічних і науково-виробничих систем на потужному промисловому підприємстві**

#### ***Приклад 6.1***

Сучасна методологія проектного підходу та управління інноваційним прогресом, котра розглядається в цій темі та прикладі 6.1, застосована для розроблення комплексної стратегічної програми розвитку публічного акціонерного товариства "Полтавський машинобудівний завод" (далі скорочено ПАТ "Полтавамаш"). Головною метою цієї програми є його перетворення в інноваційне та конкурентоспроможне підприємство – сучасну проектно-орієнтовану компанію девелоперсько-інжинірингового типу. Схарактеризуємо основні параметри, особливості реалізації та необхідні обґрунтування стратегічних рішень даної програми.

Проведене обстеження та стратегічний аналіз дозволили визначити, що дане підприємство практично втратило колись потужний інноваційно-виробничий потенціал, випускає технологічно застарілу продукцію – устаткування для виготовлення м'ясо-молочної продукції. ПАТ "Полтавамаш" за своїм нинішнім станом і проблемами розвитку є типовим підприємством для сучасної української системи господарювання. Тому керівництву і власникам цього підприємства (як й інших суб'єктів господарювання) необхідно відмовитися від стратегії "виживання" та зайняти активну позицію щодо системного переходу до створення інноваційного та конкурентоспроможного підприємства (І.П.).

Для досягнення цієї мети було прийнято рішення про реформування ПАТ "Полтавамаш" шляхом розроблення і реалізації комплексної стратегічної програми його інноваційного розвитку, проектний механізм і стандарти впровадження якої наведено в попередній частині роботи. Відповідно до запропонованої стандартизованої моделі інноваційно-інвестиційного розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС) і визначеної мети оновлення ПАТ "Полтавамаш", були сформовані стратегічні цілі та завдання його розвитку, які наведені в табл. 6.17.

Відповідно до визначеної в табл. 6.17 стратегії і на основі наведених у попередніх розділах дослідження стандартів програмного розвитку в Україні ВНВС, була розроблена комплексна програма інноваційно-інвестиційного розвитку ПАТ "Полтавамаш" на 2009-2023 роки. Ця програма охоплює такі основні частини: 1) активну інвестиційну фазу щодо виконання у 2010-2012 роках основних робіт із реалізації інноваційно-інвестиційної програми розвитку і реорганізації підприємства (табл. 6.18); 2) поступове освоєння проектної потужності нового виробництва підприємства, розраховане на період 2012-2014 років; 3) повну економічну реалізацію програми з можливістю подальшого розвитку й удосконалення ПАТ "Полтавамаш", яка прогнозована та відповідним чином оцінена до 2023 року.

Враховуючи попередній період функціонування та профіль виробництва ПАТ "Полтавамаш" – випуск машин, механізмів і устаткування для підприємств із перероблення м'ясної та молочної продукції – були проведені передпроектні інноваційно-інвестиційні, техніко-технологічні, маркетингові та інші дослідження. На підставі їх результатів було визначено базову модель нового покоління інноваційної продукції, поступове освоєння промислового виробниц-

**Стратегічні цілі та завдання розвитку ПАТ "Полтавамаш"****Стратегія розвитку ПАТ "Полтавамаш" та його перетворення в І.П.***а) Інноваційна складова:*

- придбання стартових ліцензій та інших прав власності та користування на розроблення (доопрацювання), освоєння випуску і реалізацію на території України та країн Європи нового покоління найсучаснішого конкурентоспроможного устаткування для мінім'ясопереробних цехів на основі розробок відомої австрійської компанії "SHALLER", що є світовим лідером у сфері створення, виробництва й продажу аналогічної унікальної інноваційної та конкурентоспроможної продукції (на рис. 2.8 – це цільовий інноватор – джерело, генератор й один з основних учасників консорціуму, що створюється для реалізації програми розвитку);
- придбання необхідного виробничого устаткування для самого ПАТ "Полтавамаш", стартових ліцензій та інших прав власності (користування) на доопрацювання і подальше розроблення, впровадження, освоєння й оновлення (розвиток) усього комплексу технологій і форм організації виробництва, збуту, організаційно-технологічного, ресурсного, економічного забезпечення, обслуговування й управління інноваційними заходами, перетвореннями і бізнес-діяльністю;
- глибинна реновація (нове будівництво, розширення, реконструкція і модернізація, технічне переозброєння) всієї виробничої, організаційної і загальної структури й інфраструктури підприємства в процесі його повної реорганізації (на першій фазі активної реалізації програми в 2010 – 2012 роках) та при подальшому розвитку ПАТ "Полтавамаш";
- інновації у сфері маркетингу щодо забезпечення та здійснення виробництва продукції, її збуту (просування, продажу і лізингу), фірмового "по-життєвого" обслуговування (в т.ч. в кооперації з компанією "SHALLER" на світових ринках, де вона має міцні позиції лідера), а також при розробленні та реалізації визначеної програми розвитку підприємства, його майбутніх інноваційно-інвестиційних проектів;
- створення інжинірингової складової та функцій в інноваційному механізмі ПАТ "Полтавамаш" через розвиток конструкторського бюро, експериментального виробництва та лабораторій і формування на їх базі потужного інжинірингового науково-технічного центру.

*б) Організаційні заходи та оргпроект:*

- реновація та комплексний розвиток усієї виробничої системи (її структури, інфраструктури, функцій тощо) підприємства шляхом нового будівництва, реконструкції та повного технічного переозброєння всіх об'єктів виробництва;
- повне оновлення та розвиток техніко-технологічної бази виробництва і підприємства;
- повне оновлення та реорганізація організаційної структури, організації виробництва і праці та системи корпоративного управління за схемою: нинішнє підприємство ПАТ "Полтавамаш" → консорціум на базі ПАТ "Полтавамаш" (за участі: ПАТ "Полтавамаш" – головна компанія і центр розроблення та реалізації запропонованої програми її розвитку та реорганізації; вже зазначена компанія "SHALLER" – передача ліцензій та інших прав на інновації, консалтинг, участь у розробленні, реалізації та управлінні програмою розвитку; цільовий інвестор – інвестиційне кредитування і фінансовий лізинг, інші фінансові та банківські послуги, страхування; інші можливі учасники) → нове інноваційне підприємство (на базі ПАТ "Полтавамаш") – девелоперсько-інжинірингова компанія (холдинг);
- створення потужної інноваційної інфраструктури підприємства на базі організації та розвитку науково-технічного центру;
- розроблення і впровадження сучасних стандартів професійної діяльності та програмно-цільового управління програмою розвитку І.П., його поточною та бізнес-діяльністю, новими інноваційно-інвестиційними проектами (з урахуванням концепції девелопмента та інжиніринга).

<b>Стратегія розвитку ПАТ "Полтавамаш" та його перетворення в І.П.</b>
<p><i>в) Розвиток нових стандартів і систем управління персоналом підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формування індивідуальних стандартів проектного управління інноваційними проектами і програмами неперервного розвитку підприємства;</li> <li>• формування та використання нових корпоративних стандартів професійної діяльності та управління підприємством (підрозділ 3.2).</li> </ul>
<p><i>г) Інвестиційна складова (сфера проектів і програми розвитку), яка стосується:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічного техніко-економічного обґрунтування та бізнес-планування концепції та самої програми розвитку і реорганізації підприємства, її ресурсного й інвестиційного забезпечення, визначення обсягів, джерел і порядку фінансування проектів і програми в цілому;</li> <li>• розроблення конкретних організаційно-економічних планів і заходів програми, кошторисів і бюджетних планів витрат і надходжень, інших фінансово-економічних заходів;</li> <li>• розроблення стандартів, організаційних та інших схем фінансово-економічного управління програмою розвитку і реорганізації компанії протягом життєвого циклу цієї програми і для наступної діяльності (дослідження, аналіз, планування, організація, координація, контролінг інвестицій і заходів);</li> <li>• розроблення і використання порядку (процедури) та інструментів (стандартів) комплексного оцінювання ефективності програми (проектів) на всіх фазах і етапах її життєвого циклу.</li> </ul>

тва якої заплановане з 2012 року після реалізації активної (інвестиційної) частини програми розвитку підприємства (табл. 6.18).

Для ефективною реалізації професійної діяльності та проектно-програмного управління, з метою досягнення конкурентоспроможних результатів (табл. 6.17), на першому найбільш складному етапі активної інвестиційної фази реалізації програми розвитку (табл. 6.18), стратегією оновлення підприємства передбачено створення консорціуму за участі трьох юридичних осіб:

1) ПАТ "Полтавамаш", яке є головним об'єктом, генератором і механізмом інноваційних перетворень, а також сферою залучення інвестицій з метою реалізації програми розвитку;

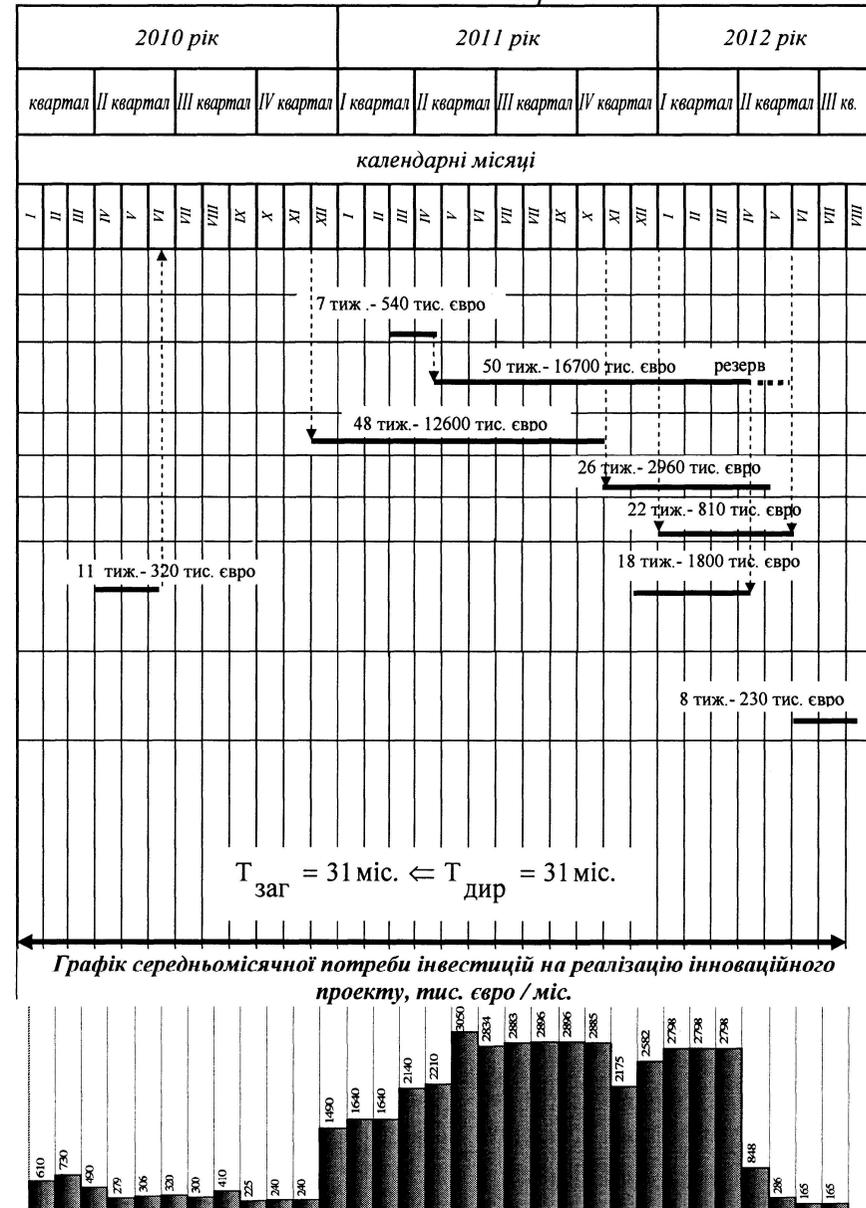
2) потужна відома австрійська компанія "SHALLER", котра є одним із світових лідерів у сфері розроблення та виробництва промислового устаткування для випуску м'ясо-молочної продукції. Ця компанія має стати цільовим інноватором – генератором всіх інноваційно-виробничих перетворень у ПАТ "Полтавамаш". Тобто вона має забезпечити запуск "під ключ" виробництво інноваційної продукції – міні-заводів і цехів із виготовлення м'ясо-молочної продукції – на виробничих площах оновленого ПАТ "Полтавамаш" у 2012 році (табл. 6.18). Це реалізується шляхом надання ліцензій, патентів, ноу-хау, трансферу технологій та постачання новітнього високотехнологічного устаткування для оснащення нового виробництва. Також передбачається активна участь компанії "SHALLER" в розробленні та реалізації різних етапів програмних заходів із перспективою розширення співробітництва між учасниками програми на наступному етапі її реалізації в 2012-2023 роках;

## Стратегічна комплексна програма розвитку ПАТ "Полтавамаш"

№ з/п (код роботи)	Найменування фаз програми	Найменування основних стадій, етапів і комплексів робіт програми та її проектів	Вартість інвестицій, тис. євро	Трудомісткість	Тривалість, кал. тижнів	Строки виконання (місяць, рік)		2010 рік				2011 рік				2012 рік																			
						дата початку	дата закінчення	квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III кв.																	
								календарні місяці																											
								I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII								
01	1. Розроблення концепції програми		1460		10	01.10	03.10	10 тиж. - 1460 тис. євро																											
02	Створення юридичного, фізичного, фінансового й організаційного базису для розроблення і реалізації програми та її проектів		210		10	01.10	03.10	10 тиж. - 210 тис. євро																											
03	2. Планування робіт і заходів для розроблення предметної, технологічної та організаційно-економічної частин програми		90		6	02.10	03.10	6 тиж. - 90 тис. євро																											
04	3. Розроблення інноваційно-інвестиційної програми та її проектів (детальне проектування конструкцій інновацій, технологій і організації виробництва та інвестиційної реалізації проектних рішень і розроблень)	3.А. Проектно-конструкторські роботи з детального проектування конструкцій інноваційного продукту і принципової технології його виробництва																																	
		3.А.1. Розроблення технічного завдання (ТЗ)	45		3	03.10	03.10	3 тиж. - 45 тис. євро																											
		3.А.2. Розроблення технічних пропозицій (ТП)	130		4	03.10	04.10	4 тиж. - 130 тис. євро																											
		3.А.3. Розроблення ескізного проекту (ЕПр)	124		8	04.10	05.10	8 тиж. - 124 тис. євро																											
		3.А.4. Розроблення технічного проекту (ТПр)	286		9	05.10	06.10	9 тиж. - 286 тис. євро																											
08	3.А.5. Розроблення та випробування дослідних зразків і виготовлення робочої документації (РД)		375		11	07.10	09.10	11 тиж. - 375 тис. євро																											
09	3.В. Організація експериментального виробництва дослідних (пілотних) зразків і партій виробів для експериментально-лабораторних випробувань		390		11	06.10	08.10	11 тиж. - 390 тис. євро																											
10	3.С. Проектування заходів для технологічної підготовки виробництва (ТПВ) інноваційного продукту																																		
	3.С.1. Розроблення технологічних процесів для промислового виробництва		870		40	07.10	04.10	40 тиж. - 870 тис. євро																											
11	3.С.2. Вибір стандартного і проектування нестандартного технологічного оснащення		190		18	07.10	11.10	18 тиж. - 190 тис. євро																											



№ з/п (код роботи)	Найменування фаз програми	Найменування основних стадій, етапів і комплексів робіт програми та її проектів	Вартість інвестицій, тис. євро	Трудомісткість	Тривалість, кал. тижнів		Строки виконання (місяць, рік)		
					дата початку	дата закінчення			
26	5. Реалізація інноваційно-інвестиційної програми та її проектів (будівництво, організація і запуск оновленого виробництва підприємства)	(5.10). Будівництво (реконструкція та технічне переозброєння): – підготовка учасників і майданчиків будівництва;	540	7	03.11	04.11			
27		– зведення і реконструкція будівель і споруд, прокладання мереж (комунікацій) та доріг, благоустрій території;	16700	50	04.11	03.12			
28		– замовлення, виготовлення (придбання) і постачання устаткування;	12600	48	12.10	10.11			
29		– монтаж устаткування (обладнання);	2960	26	11.11	04.12			
30		– пусконаладжувальні роботи і випробування	810	22	01.12	05.12			
31		(5.11-5.15). Замовлення і постачання МТР для освоєння виробництва, навчання персоналу, реорганізація виробничої інфраструктури, систем збуту й сервісу продукції, її реклами та просування	2120	11 18	04.10 12.11	06.10 03.12			
32	5.16. Закінчення інвестиційної фази інноваційної програми: проведення робочої і державної комісії із уведення нового об'єкту в експлуатацію	230	8	06.12	07.12				
33	6. Виробнича фаза випуску та комерційного використання інноваційного продукту	– виведення підприємства та його устаткування на проектні показники; – організація поточного технічного й матеріального обслуговування; – модернізація основних систем і продукції; – дифузія інноваційних результатів проекту; – остаточне техніко-економічне оцінювання фактичної ефективності результатів проекту; – формування нових інноваційних потреб	<i>Відповідно до поточних операційних і виробничих потреб реорганізованого підприємства</i>						
<b>Усього разом (для 1-5 фаз програми):</b>			45329		01.10	07.12			
<b>Показники програми:</b>									
а) Тривалість активної частини реалізації інноваційної програми (фази 1-5) – 31 міс.									
б) Вартість програми (загальна потреба інвестицій) – 45329 тис. євро.									
в) Строки реалізації активної частини програми:									
1) початок – січень 2010 р.;									
2) закінчення – липень 2012 р.									



3) цільовий інвестор (банк, компанія або група інвесторів тощо), який виступає головним кредитором і фінансовим учасником програми, надаючи необхідні суми інвестицій згідно графіка запланованого фінансування цієї програми, наведеного в табл. 6.18.

Відомо, що подібний консорціум (ПАТ "Полтавамаш" + компанія-інноватор "SHALLER" + цільовий інвестор) – це тимчасове статутне об'єднання для досягнення його учасниками певної спільної господарської (бізнесової, комерційної) мети та інших цілей кожного із учасників окремо в процесі реалізації цільової програми розвитку підприємства. Основними рисами діяльності цього консорціуму мають стати: рівноправність і господарська незалежність його учасників, спільність економічних інтересів та організація взаємовідносин на договірній основі; виконання протягом 2010 – 2012 років запланованої програми розвитку ПАТ "Полтавамаш" та її окремих інноваційно-інвестиційних проектів (у поточному та майбутньому періодах); обмеження терміну функціонування консорціуму строками, визначеними в генеральній угоді між учасниками програми; рівноправна координація взаємовідносин юридично самостійних осіб – членів консорціуму; спільна інноваційно-інвестиційна й інша діяльність у межах визначеної програми розвитку. Після досягнення у 2012 році головної мети програми розвитку зазначений консорціум (об'єднання трьох незалежних суб'єктів господарювання) може припинити свою діяльність або бути трансформований в інше об'єднання, якщо це буде вигідно для всіх його учасників.

На другому етапі, після реалізації активної інвестиційної частини програми розвитку (в період 2012-2014 років), ПАТ "Полтавамаш" перетвориться в інноваційне підприємство – проектно-орієнтовану інжиніринго-девелоперську компанію. Оновлене І.П. буде здатне самостійно не тільки успішно завершити програму свого розвитку, а й зможе ефективно управляти низкою нових (власних) інноваційних та виробничо-комерційних проектів, які забезпечать виведення підприємства на проекту потужність протягом 2012-2014 років.

У подальшому, на третьому етапі постінвестиційної фази реалізації програми (в період 2015-2023 роках), нове І.П. повинно досягти запланованих економічних показників ефективності реалізації програми свого розвитку.

Розглянемо особливості оцінювання економічної ефективності довготривалих програм інноваційного розвитку ВНВС у сучасних фінансово-економічних умовах України використовуючи параметри програми розвитку ПАТ "Полтавамаш", яка розглядається в даному підрозділі.

Слід звернути увагу на такі об'єктивні передумови, що визначили особливості розрахунку економічної ефективності програми: в наслідок негативного впливу на українську економіку світової кризи і непередбачуваності макроекономічних та інших показників в довгостроковому періоді оцінювання програми, а також урахування те, що інноваційні інвестиції для нового ПАТ "Полтавамаш" постачаються австрійською компанією "SHALLER" (яка працює в євро-зоні), всі економічні розрахунки виконані в євро із застосуванням сучасних загальновизнаних стандартів техніко-економічного обґрунтування інноваційно-інвестиційних проектів і програм розвитку.

Конкретизуючи зміст запропонованої інноваційно-інвестиційної програми оновлення та розвитку ПАТ "Полтавамаш", слід відмітити її цільову орієнтацію на випуск наукоємної та високотехнологічної конкурентоспроможної продукції, яка має високу додану вартість. Прийняття рішення щодо втілення програми (та її проектів) в життя має остаточно здійснюватися після ретельного вивчення всіх чинників, які

впливають на її (їх) реалізацію. Слід зазначити, що при нинішньому негативному стані промислових підприємств України, втілення інноваційної програми їх розвитку вимагає значних фінансових вкладень (у нашому випадкові – 45329 тис. євро, табл. 4.6), які інвестори очікують відшкодувати з певним доходом для себе. Тому обґрунтування можливості повернення інвестиційних витрат є основою розрахунку та оцінки економічної ефективності інноваційної програми. Це економічне обґрунтування потрібно виконувати шляхом визначення та аналізу наступних показників:

1) Чистий грошовий потік ( $ЧГП$ ), що формується на підприємстві під впливом реалізації інвестиційної програми (проекту), необхідно визначати за формулою:

$$ЧГП = ЧП + АВ, \quad (6.1)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства, тис. євро;  $АВ$  – сума щорічних амортизаційних відрахувань (нарахована методом прямолінійної амортизації під 8 % від розміру інвестованого капіталу), тис. євро.

2) Тривалість постінвестиційного періоду при плануванні програм розвитку підприємств за стандартною процедурою (для нинішніх умов господарювання) приймається в 12 років (для програми розвитку ПАТ "Полтавамаш" – це період 2012-2023 років).

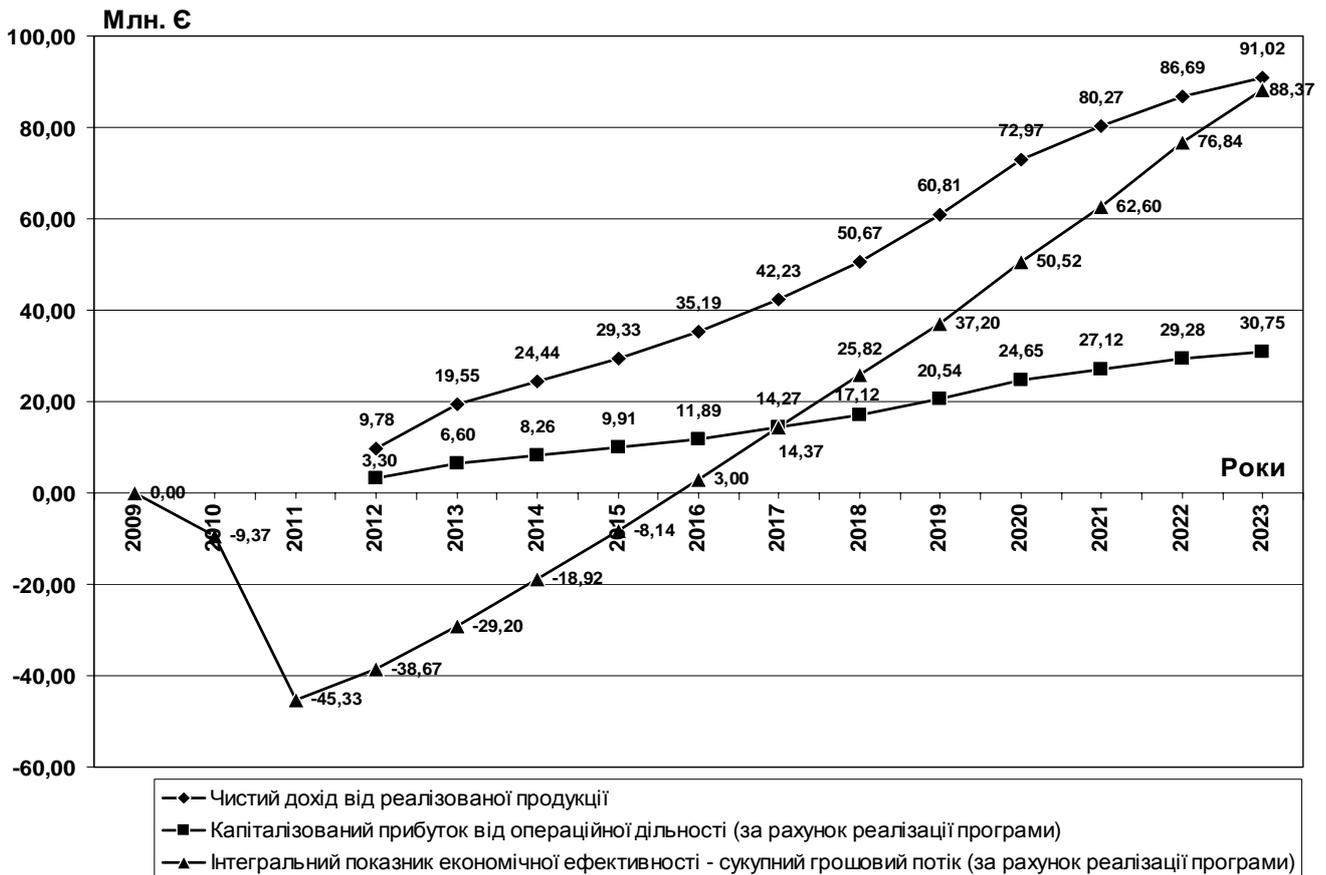
3) Для аналізу чистого грошового потоку ( $ЧГП$ ), інших показників ефективності програми (за визначений період оцінювання) виконуються: а) розрахунок щорічних змін  $ЧГП$ ; б) комплексне визначення динаміки основних показників ефективності функціонування підприємства; в) встановлення бази і порядку по-рівняння. При цьому: за базу порівняння беруться звітні показники діяльності підприємства за рік, що передує початку інвестиційної реалізації програми (для ПАТ "Полтавамаш" – це звітні дані за 2008 рік, які перераховані в євро за середньозваженим для цього року курсом НБУ); всі вартісні показники майбутніх періодів оцінюються за допомогою процедури дисконтування та приводяться до нинішнього (базового) періоду їх порівняння.

Динаміка зміни сукупного (інтегрального) показника економічної ефективності функціонування ПАТ "Полтавамаш" в період реалізації інноваційно-інвестиційної програми його розвитку наведена на рис. 6.7.

4) Період окупності інвестиційних витрат ( $T_{ок}$ ) суб'єкта господарювання визначається за формулою:

$$T_{ок} = t_г + \frac{ІВ_n}{ЧГП_d}, \quad (6.2)$$

де  $t_г$  – кількість цілих років (інтервалів розрахунку) до чергового року повного відшкодування інвестиційних витрат, років;  $ІВ_n$  – невідшкодована частка інвестиційних витрат на початок чергового року інвестиційного циклу (інтервалу розрахунків у постінвестиційному періоді повернення інвестиційних витрат), тис. євро;  $ЧГП_d$  – сума дисконтованого грошового потоку чергового року, тис. євро.



**Рис. 6.7. Динаміка зміни інтегрального показника економічної ефективності реалізації програми розвитку ПАТ "Полтавамаш" (очікуваного сукупного грошового потоку дисконтована них витрат і доходів) за 2009-2023 рр.**

Для запропонованої програми період окупності інвестиційних витрат становить  $T_{ок} = 4,7$  років. При тривалості постінвестиційного періоду в 12 років визначений період окупності можна вважати прийнятним, бо починаючи з 2016 року заплановане повне відшкодування інвестиційних витрат і сукупний грошовий потік стає позитивним та має тенденцію зростання до 2023 року й далі.

5) Чиста теперішня вартість інноваційно-інвестиційної програми ПАТ "Полтавамаш" за період її реалізації до 2023 р. за оціночними розрахунками є не тільки позитивною, а й у сукупності становить 82315,15 тис. євро. За умови, що було отримано позитивне значення чистої теперішньої вартості можна вважати, що запропонована інноваційно-інвестиційна програма повністю окупає інвестиційні витрати.

6) Для більш точного оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної програми оновлення та розвитку підприємства доцільно розраховувати коефіцієнт рентабельності інвестиційної програми (коефіцієнт напрацювання фінансово-економічного ефекту). Цей коефіцієнт ( $K_n$ ) визначається так:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \dot{a} ЧПП_d}{\sum_{i=1}^n \dot{a} IB}, \quad (6.3)$$

де  $\mathring{a}_{i=1}^n ЧПП_d$  – накопичена (сукупна) сума дисконтованих грошових потоків за постінвестиційний період оцінювання програми в 2012–2023 рр., тис. євро;

$\mathring{a}_{i=1}^n IB$  – сума інвестиційних витрат, тис. євро.

Отримане для встановленого періоду оцінки економічної ефективності програми значення  $K_n = 1,816$  свідчить, що протягом постінвестиційного періоду за рахунок теперішньої її вартості повною мірою будуть окупатися попередні інвестиційні витрати і має відбуватися напрацювання чистого економічного ефекту, який перевищує заплановане значення попередніх економічних витрат. Фінансово-економічна діяльність підприємства буде стабільною, оскільки коефіцієнт рентабельності знаходиться в межах 1,8-2,0 євро / євро. За таких умов підприємство (реалізатори програми) буде відшкодовувати інвестиційні витрати та накопичувати таку суму фінансового ефекту, яка є достатньою для реалізації наступних інвестиційних проектів і програм.

7) Розміру доходу, який буде отримувати підприємство від кожної одиниці інвестицій, вкладених у програму, оцінюється за допомогою розрахунку коефіцієнта середньорічної рентабельності інвестицій:

$$CP = \frac{\mathring{a}_{i=1}^n ЧПП}{\mathring{a}_{i=1}^n IB}, \quad (6.4)$$

де  $\mathring{a}_{i=1}^n ЧПП$  – сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проекту, тис. євро.

Проведений розрахунок коефіцієнту  $CP$  (за визначений вище період оцінки програми) дозволив встановити його величину, яка становить 5,5 євро/євро. Такий позитивний результат також підтверджує ефективність запропонованої інноваційно-інвестиційної програми. У разі прийняття рішення про її реалізацію підприємству знадобиться залучення значної суми інвестицій (45329 тис. євро), однак уже через 4,7 роки воно повністю відшкодує всі інвестиційні витрати і впродовж проаналізованого пост-інвестиційного періоду тривалістю в 12 років буде отримувати приблизно 5,5 євро з кожної одиниці залучених коштів.

8) Відповідно до сучасних стандартів оцінювання економічної ефективності проектів і програм використовуємо показник внутрішньої норми дохідності (рентабельності), розрахунок якого на практиці має наближений характер. Для цього необхідно розв'язати експоненціальне рівняння розрахунку  $ЧПП_d$ :

$$ЧПП_d = \mathring{a}_{i=1}^n \frac{(ЧПП_i - IB_i)}{(1 + d)^{i-1}} = 0, \quad (6.5)$$

де  $d$  – ставка дисконту, при якій чистий дисконтований грошовий потік дорівнює нулю.

Розв'язуючи дане рівняння для періоду оцінки економічної ефективності програми розвитку ПАТ "Полтавамаш" (2009-2023 рр.) було визначено величину  $d$ , яка становить 20%. Даний параметр показує, що внутрішня норма дохідності

запропонованої програми перевищує значення дисконту, прийнятого за європейськими стандартами при обґрунтуванні його ефективності. Це також стало позитивною характеристикою при оцінці привабливості й рівня ефективності інноваційно-інвестиційної програми розвитку підприємства.

9) Для підтвердження правильності запропонованого в програмі обсягу реалізації продукції використаємо метод "витрати – обсяг – прибуток" та визначимо поріг рентабельності, тобто мінімальний обсяг реалізації, при якому ПАТ "Полтавамаш" уже не буде мати збитків, однак ще й не матиме прибутку. В наслідок того, що динаміка зміни основних та інтегрального показників економічної ефективності програми була стабільно-позитивною за весь період аналізу (2009-2023 рр., рис. 6.7), то не виникало потреби в розрахунку порогу рентабельності для кожного року зазначеного періоду. Для встановлення характеру його зміни було достатньо розрахувати величину даного показника у першій (2016-й) рік отримання позитивного грошового потоку та в останній (2023-й) рік постінвестиційного періоду реалізації програми. Результати розрахунків наведені в табл. 6.19.

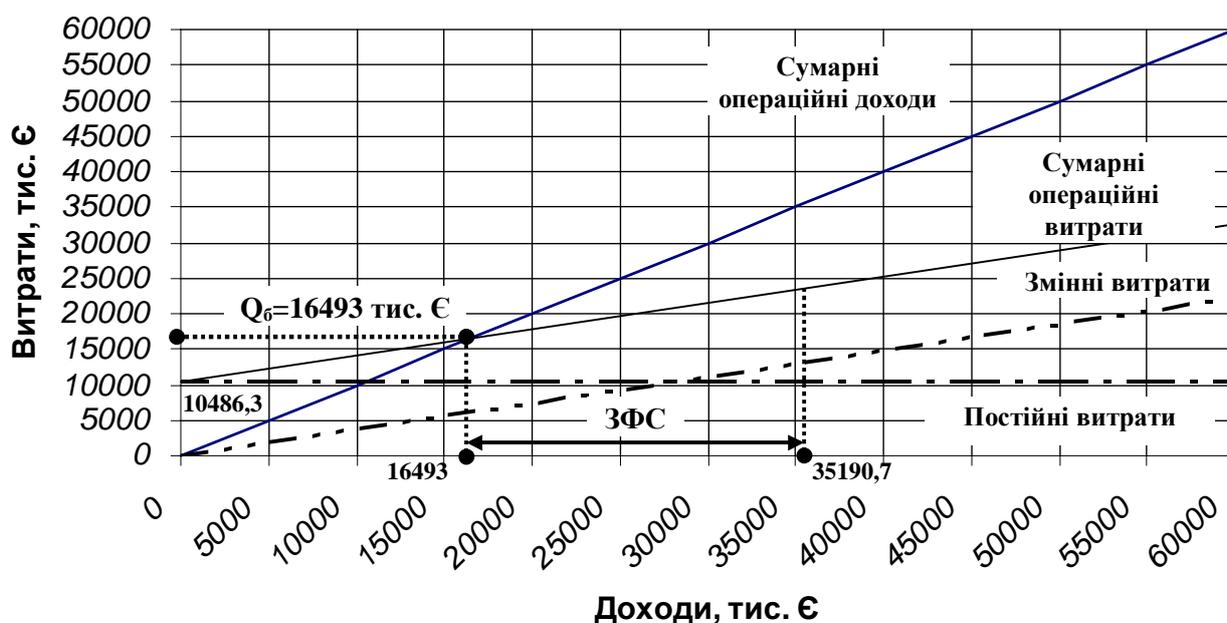
Таблиця 6.19

**Розрахунок порогу рентабельності інноваційно-інвестиційної програми ПАТ "Полтавамаш"**

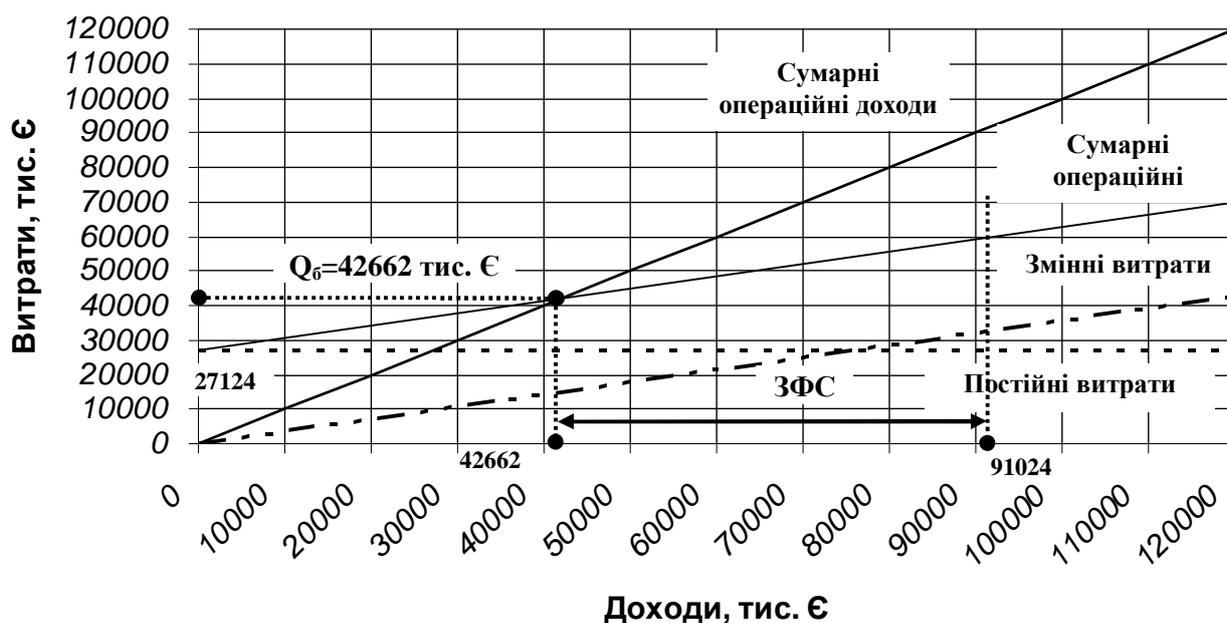
Показники	Одиниці виміру	Роки	
		2016	2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. євро	35190,72	91024,62
2. Операційні витрати	Тис. євро	23302,94	60275,60
3. Загальні змінні витрати	Тис. євро	12816,62	33151,58
4. Маржинальний дохід (валова маржа)	Тис. євро	22374,10	57873,04
5. Загальні постійні витрати	Тис. євро	10486,32	27124,02
6. Питома вага валової маржі у сумарних операційних доходах	%	64	64
7. Поріг рентабельності	Тис. євро	16493	42662
8. Запас фінансової стійкості	Тис. євро	18697	48363
9. Операційний прибуток від проекту	Тис. євро	11966,08	30952,32
10. Операційний важіль	Тис. євро	1,87	1,87

Аналіз цих результатів указує на ефективність запропонованої інноваційно-інвестиційної програми. Про це також свідчить зростання запасу фінансової стійкості підприємства, тобто зони виробничо-комерційної його діяльності, в межах якої формується операційний прибуток підприємства. На рис. 6.8 і 6.9 відображена графічна інтерпретація порогу рентабельності, запасу фінансової стійкості та інших показників ефективності операційної діяльності підприємства в період реалізації його програми розвитку.

В цілому слід підкреслити, що при формуванні та оцінюванні інвестиційного змісту інноваційної програми та рівня її фінансової ефективності необхідно в динаміці зіставляти витратні та прибуткові грошові потоки з урахуванням результатів діяльності протягом усього періоду інвестиційного циклу оновлення підприємства (рис. 6.7-6.9, табл. 6.18 і 6.19). При цьому кожне підприємство, крім розглянутих показників ефективності, має обирати та оцінювати й інші потрібні для даного підприємства індикатори ефективності його програм.



**Рис. 6.8.** Графічна інтерпретація порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ПАТ "Полтавамаш" у 2016 році постінвестиційного періоду реалізації його інноваційно-інвестиційної програми розвитку



**Рис. 6.9.** Графічна інтерпретація порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ПАТ "Полтавамаш" у 2023 році постінвестиційного періоду реалізації його інноваційно-інвестиційної програми розвитку

Дослідження, що наведено в прикладі 6.1, дозволило показати практичні особливості розроблення довготривалих програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем і потужних підприємств на засадах проектного управління їх інноваційним прогресом, а також обґрунтувати економічну ефективність залучення інвестицій в ці проектно-програмні заходи.

## **Контрольні питання та завдання щодо засвоєння науково-методичних та інших аспектів модуля № 6**

1. Схарактеризуйте зміст та основні нормативно-методичні вимоги щодо формування та реалізації стратегічних планів і програм розвитку підприємств, що існують в Україні. Які практичні інструменти та як застосовуються при цьому?

2. Дайте характеристику високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС). Наведіть їх приклади і поясніть, які переваги вони мають у порівнянні з іншими підприємствами?

3. За допомогою табл. 6.13 поясніть сутність основних завдань щодо підвищення рівня проектного та мультипроектного управління розвитком ВНВС і потужних підприємств.

4. На основі рис. 6.1 і 6.2 поясніть сутність сучасної моделі та механізму створення конкурентоспроможної продукції та високотехнологічного виробництва.

5. За допомогою табл. 6.14 поясніть, які стратегічні кроки і заходи необхідно враховувати при плануванні програм розвитку ВНВС і потужних підприємств в Україні?

6. На основі рис. 6.3 схарактеризуйте структурно-логічну схему реалізації й управління програмою розвитку ВНВС та інших комплексів НІС і сучасного виробництва.

7. За допомогою табл. 6.15 дайте характеристику основних стратегічних кроків і заходів, котрі необхідно враховувати при плануванні програм розвитку ВНВС і потужних підприємств в Україні.

8. Використовуючи рис. 6.4-6.6 і табл. 6.16 поясніть основні аспекти і стандарти проектного управління процесами розвитку організаційної структури та інших компонентів інжинірингово-девелоперських компаній, як одного з найбільш успішних прикладів сучасних ВНВС і потужних підприємств інноваційного типу.

9. На основі прикладу 6.1 поясніть:

- які конкретні стратегічні цілі та завдання розвитку ПАТ "Полтавамаш" закладалися в його програму ( табл. 6.17)?

- в якій послідовності, в які строки і які саме види інвестицій потребує процес розроблення та реалізації програми розвитку цього підприємства (табл. 6.18 і пояснення до прикладу 6.1)?

- назвіть показники, що характеризують економічну ефективність програми розвитку ПАТ "Полтавамаш" і як вони розраховуються? Здійснить їх аналіз на основі наведених розрахунків, даних табл. 6.19 і рис. 6.7-6.9.

### *Домашнє завдання до модуля № 6*

1. На основі прикладу 6.1 і табл. 6.18 розробіть укрупнений календарний план-графік програми розвитку відомого Вам підприємства.

2. Здійснить підготовку до засвоєння модуля № 7 за тематикою його "Теоретичних питань для обговорення".

## **МОДУЛЬ № 7. "ОСОБЛИВОСТІ СТАТЕГІЧНОГО І ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ"**

**Мета вивчення модуля** – формування теоретичних основ і практичних навичок щодо застосування новітніх методів й інструментів стратегічного планування і проектного управління при розробленні укрупнених планів і програм розвитку сучасних агропромислових підприємств на основі використання передового світового досвіду, досягнень науки і техніки.

### **Теоретичні питання для обговорення**

1. Стан і перспективи розвитку агропромислових підприємств України.
2. Процес і механізм стратегічного управління економічним розвитком агропромислових та інших підприємств.
3. Сучасні підходи, механізми, процедури та інструменти вибору, формування і реалізації "під ключ" обраної стратегії управління економічним розвитком агропромислових та інших підприємств.
4. Моделі та алгоритми забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності агропромислових та інших підприємств.

### **Науково-методичні та практичні аспекти модуля**

#### **1. Процес і механізм стратегічного управління економічним розвитком підприємства**

##### ***Алгоритм сучасного управління розвитком підприємства***

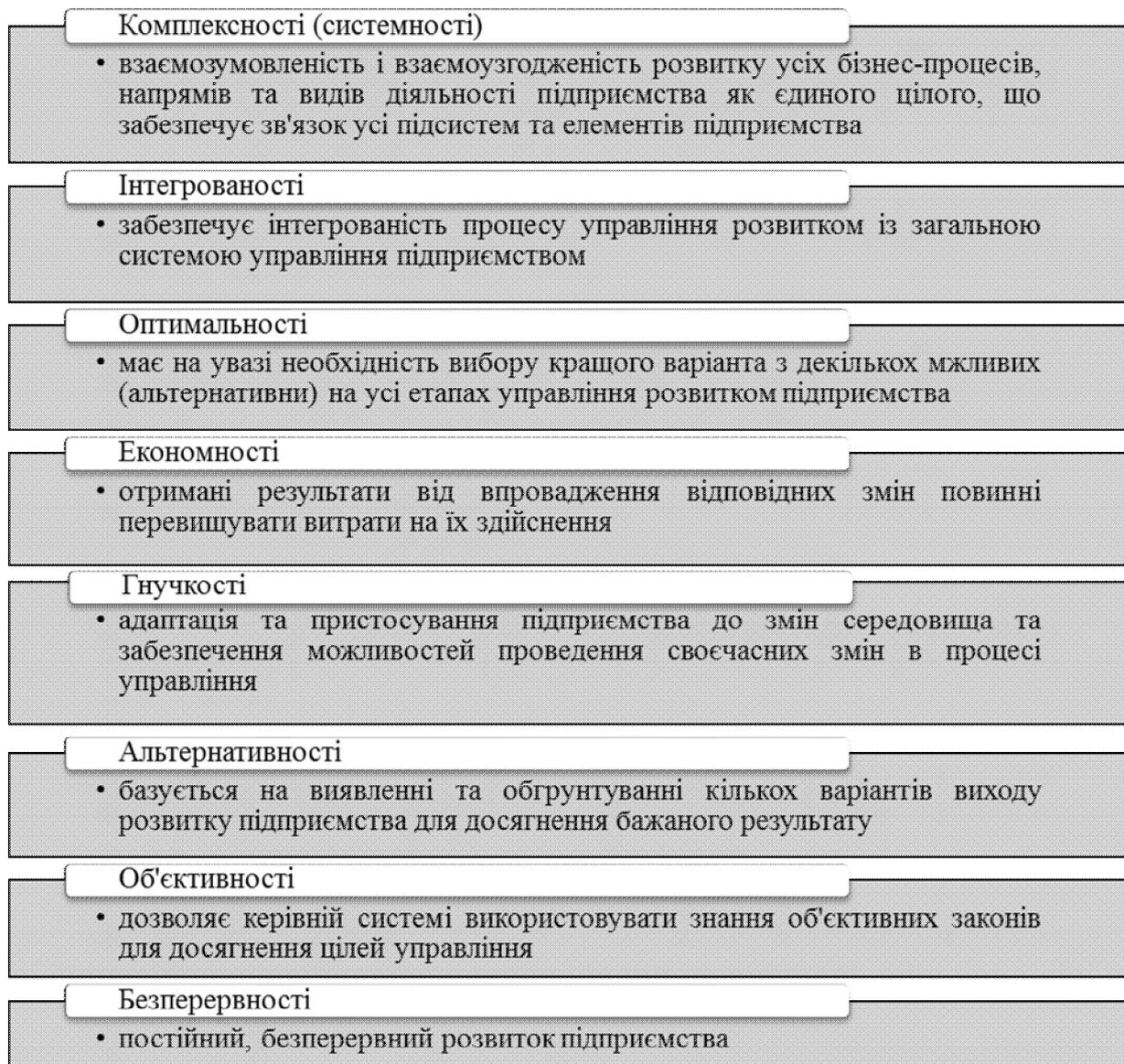
Структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання. На сьогодні все більшого значення та актуальності набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, яка відрізняється від класичної тим, що визнає невизначеність середовища функціонування, перехід підприємств від прагнення стабільності до прагнення гнучкості та забезпечення довгострокової результативної діяльності та сталого економічного розвитку з використанням не лише аналізу кількісних, якісних показників та їх відхилень, а й застосування поглибленого дослідження причин їх виникнення. Тому виникає необхідність у переоцінці структури, змісту та процесів механізму управління розвитком підприємства та пристосуванні його елементів до умов сучасного господарювання та процесів неперервного економічного прогресу. Актуальність даної проблеми значно зростає в реаліях сьогодення, в зв'язку з тим, що розвиток економіки країни залежить від результатів господарської діяльності кожного конкретного підприємства [222].

Сьогодні при переході агропромислових підприємств України на світові стандарти корпоративного менеджменту функція управління має стати цілеспрямованою діяльністю всіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства. Процес управління підприємством характеризується постійним і системним впливом на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Сучасне підприємство дуже часто розглядають як об'єднання двох підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) – виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо.

Отже, цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, у відповідності до поставлених цілей, являє собою основу управління розвитком підприємства. Іншими словами, управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками [222].

Ефективне управління розвитком підприємства забезпечується за допомогою реалізації ряду принципів, які наведено на рис. 7.1.

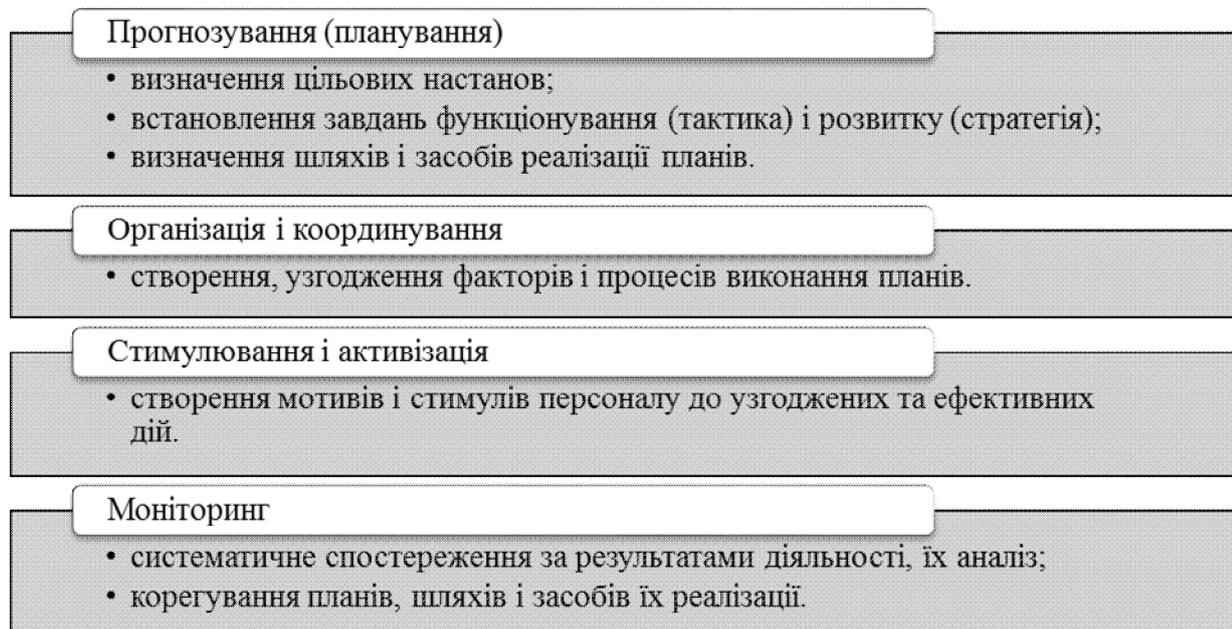


**Рис. 7.1. Принципи управління розвитком підприємства [222]**

Комплексне дослідження системи управління підприємства здійснюється у два етапи. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан цього підприємства та його системи управління протягом визначеного проміжку часу, тобто досліджується структура організаційної діяльності та управління підприємством. На

другому етапі формується покращена система функціонування підприємства та здійснюється організація більш досконалого процесу управління, тобто досліджується функціонування системи управління. При цьому вихідним пунктом дослідження системи управління є визначення мети системи. В узагальненому вигляді мета управління – це досягнення бажаного стану об'єкта управління через визначений проміжок часу. Головна мета управління розвитком підприємства – забезпечення стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес-процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в майбутньому.

У процесі управління розвитком підприємства головна мета, його основні завдання та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Ґрунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через основні функції, що узагальнені нами на рис. 7.2.



**Рис. 7.2. Функції управління розвитком підприємства [135]**

Сьогодні умови функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства. Тому, на основі аналізу вище наведеного, відомий український вчений І.М. Хвостіна [222] запропонувала новий механізм управління економічним розвитком підприємства, що наведений на рис. 7.3.

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології. Для цілей управління розвитком підприємства як динамічним процесом зазвичай застосовують статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [222].



**Рис. 7.3. Механізм управління розвитком підприємства [222]**

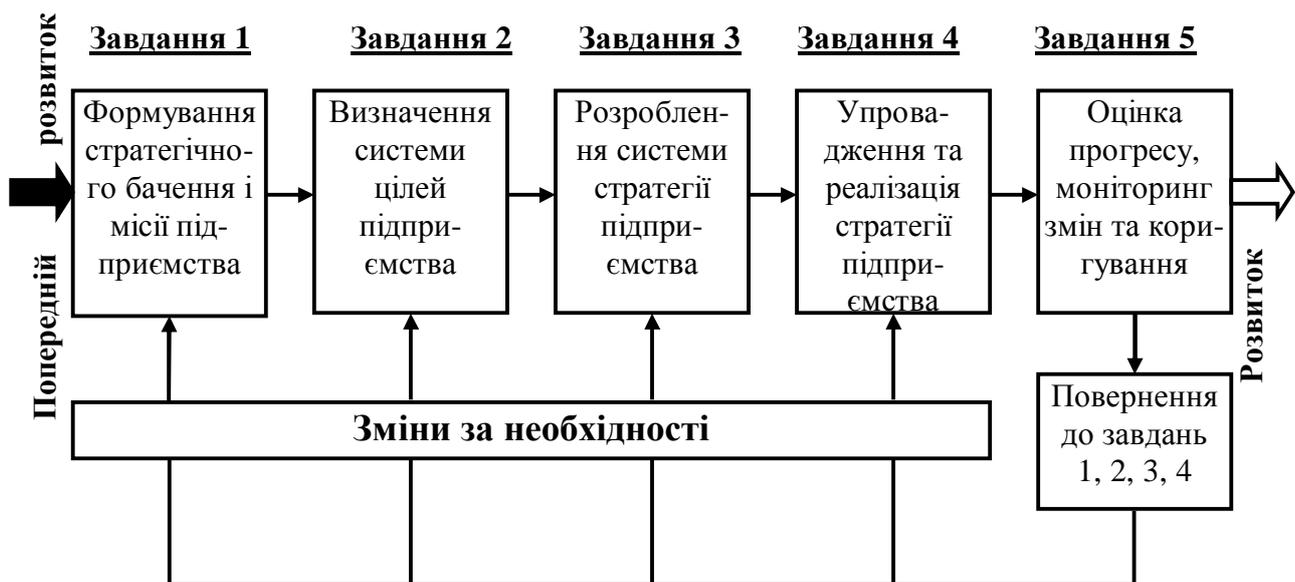
В умовах глобалізації світового економічного простору зростають вимоги до підвищення наукового рівня управління підприємствами на основі перегляду принципів, методів, підходів до організації роботи на усіх рівнях. Це визначається високою мінливістю сучасного середовища та складає необхідність управління бізнесом з точки зору передбачення та оцінки майбутніх його можливих станів. На перший план виходять питання стратегічного управління розвитком підприємства. Постають завдання забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей, вироблення відповідних рекомендацій при формуванні стратегії управління економічним розвитком підприємства, зважаючи на мінливі ринкові умови [105].

*Стратегічне управління діяльністю та розвитком підприємства є основою сучасної системи його загальнокорпоративного менеджменту, головною метою якого є сталий і довготривалий прогрес усіх елементів та бізнес-процесів організації для забезпечення її конкурентоспроможності, світового рівня розвитку й господарювання (ефективності, продуктивності та якості тощо).*

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств сьогодні є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах [80].

Процес стратегічного менеджменту передбачає реалізацію 5-ти наступних завдань :

- 1) формування стратегічного бачення майбутнього та місії підприємства;
- 2) визначення цілей для переведення стратегічного бачення в практичну площину (бізнес-процесів підприємства);
- 3) розроблення стратегії підприємства;
- 4) реалізація цієї стратегії;
- 5) оцінювання досягнутих результатів (моніторинг і контроль реалізації) для внесення змін і коригувань у стратегію (рис. 7.4).



**Рис.7.4. Процес стратегічного управління**

Формування стратегічного бачення і місії підприємства передбачає побудову ідеалізованого бачення керівництва організації процесу її перетворень та руху в майбутнє, а також визначення головної мети (призначення) підприємства в економічному та соціально-політичному просторі й бізнес-процесах держави, регіону, галузі.

Формування цілей стосується визначення низки конкретних завдань і результатів розвитку підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності. Цілі бувають фінансові (фінансово-економічні результати) й стратегічні (предметні, іміджеві, ринкові тощо).

Розроблення стратегії підприємства стосується вибору та оцінки всіх шляхів досягнення визначених цілей розвитку організації. Тому стратегія підприємства

об'єднує систему методів ведення бізнесу, реалізації функції і бізнес-процесів організації, задоволення клієнтів і споживачів та забезпечення конкурентоспроможності.

Деталізація і конкретизація стратегії в чітку послідовність дій, процесів змін на підприємстві на основа відповідних інноваційно-інвестиційних проектів перетворює її в програму розвитку цього підприємства, яка в наступному має бути реалізована "під ключ" для отримання запланованих результатів. Цей процес охоплює [80]:

- доопрацювання стратегії і створення на її основі цільової програми розвитку підприємства;

- формування комплексу планів дій і стандартів управління їх упровадженням для забезпечення реалізації "під ключ" процесу перетворення віртуальної (теоретичної) моделі в конкретні практичні (програмні й проектні) заходи;

- реалізація – це сам процес матеріалізації стратегії і програми (стратегічної програми) розвитку підприємства в конкретні результати.

*Ефективне управління реалізацією стратегічної програми потребує розв'язання низки конкретних завдань, а саме:*

- створення організаційної структури, спроможної реалізувати прийняту стратегію;

- розподіл ресурсів за стратегічно важливими напрямками діяльності;

- формування політики та розроблення процедур і правил (стандартів) реалізації стратегії;

- приведення навичок, корпоративної культури і повноважень персоналу у відповідність до вимог стратегії;

- створення для персоналу підприємства необхідних умов для ефективного виконання стратегічних завдань (проектів і програм);

- стимулювання до високих результатів;

- використання передового досвіду;

- упровадження політики неперервного самовдосконалення;

- приведення корпоративної культури та поведінки до нових умов (результатів) реалізації стратегії;

- забезпечення ефективного керівництва процесом реалізації стратегії.

Оцінка діяльності, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і внесення змін є завершенням стратегічного циклу управління (рис. 7.4).

## **2. Формування стратегії управління економічним розвитком підприємства**

Стратегічне управління підприємством базується на його стратегії. Нами було проаналізовано та узагальнено визначення даного поняття відомими науковцями в галузі економіки в табл. 7.1.

Отже, *стратегія – це довгостроковий комплексний план дій з управління відповідною організацією для реалізації її місії та системи цілей.*

Стратегія разом зі стратегічним баченням, місією і стратегічними цілями утворюють стратегічний план (програму) розвитку й діяльності підприємства.

*Стратегія складається з 4-х рівнів:*

1. Загальна стратегія (корпоративна чи бізнесова залежно від однопрофільної чи багатoproфільної діяльності суб'єктів господарювання (рис. 7.5).

2. Ділова чи бізнесова стратегія (для кожного виду бізнесу і бізнес-процесів організації).

3. Функціональна стратегія (для кожного напрямку діяльності).
4. Операційні стратегії основних структурних (бізнес) одиниць (СБО).

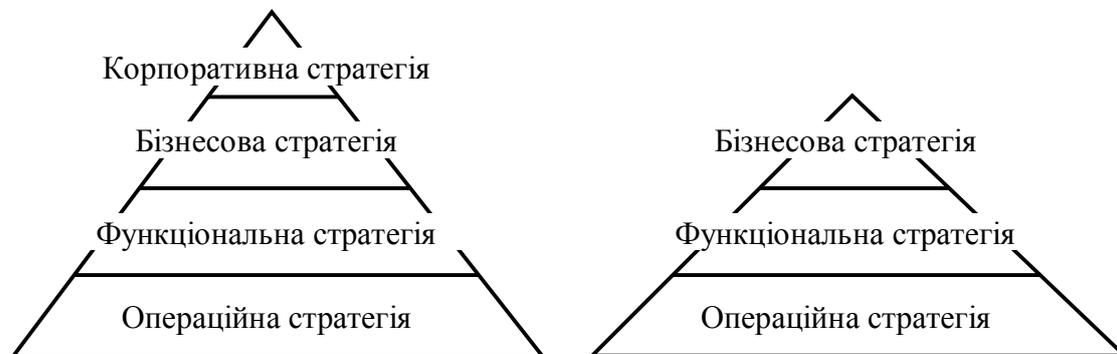
Таблиця 7.1

**Визначення поняття "стратегія" [80, 118]**

<b>Вчені</b>	<b>Визначення</b>
М. Портер	стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії
Г. Мінцберг	виділяє 5 визначень стратегії: стратегія як план - система послідовних дій; стратегія як позиція - визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива
І. Ансофф	розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами

**Диверсифіковане підприємство**

**Однопрофільне підприємство**



**Рис. 7.5. Піраміди стратегій багатoproфільного та однопрофільного підприємств**

*Корпоративна стратегія* є загальним планом управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всю компанію, а також усі напрями її діяльності. Вона формується вищим керівництвом підприємства.

*Ділова (бізнесова) стратегія* фокусується на діях і підходах, спрямованих на забезпеченні успішної діяльності в одному бізнесі. Успішні ділові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності (бізнес-процесах), а також на поєднанні стратегічних зусиль функціональних підрозділів підприємства (в тому числі при розв'язанні завдань та проектів програми його розвитку). Основну відповідальність за ділову стратегію покладено на керівника

відповідного бізнесового напрямку (на проект-менеджера в проектах або програмах розвитку).

*Функціональна стратегія* є більш вузькою ніж ділова, бо ця стратегія є стратегічним планом управління поточною та основною діяльністю окремого підрозділу (виробництво – виробнича стратегія; фінанси – фінансова; маркетинг – маркетингова і т.п.).

*Операційна стратегія* належить до найбільш конкретних стратегічних ініціатив (наприклад, бізнес-проектів підприємства) і підходів управління ключовими бізнес-одинацями організації при реалізації щорічних планів і завдань, які мають визначальний характер для підприємства та його бізнес-одинаць.

Усі перелічені стратегії мають бути взаємоузгодженні та збалансовані між собою і створювати загальну, бізнесову, функціональну й операційну стратегію єдиної програми розвитку підприємства.

*Стратегія управління економічним розвитком підприємства* – це система пріоритетів щодо вибору лінії поведінки організації у конкурентному середовищі з метою забезпечення довгострокової ефективної діяльності за рахунок концентрації обмежених ресурсів на визначених напрямках розвитку, створенні та укріпленні виражених переваг [105].

*Відповідно основними задачами стратегії управління економічним розвитком підприємства визначено наступні [105]:*

- забезпечення необхідної еластичності (адаптація та гнучкість) діяльності підприємства за рахунок налагодження ефективної системи інформаційних каналів, побудови відповідної структури управління тощо;

- концентрація економічних ресурсів у найбільш привабливих сферах, які забезпечують довгострокову виражену компетентність та ефективність діяльності підприємства;

- створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства;

- проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентних позицій, розширення цільової аудиторії у майбутньому;

- забезпечення стійкості системи, підвищення ефективності, направленість на стабілізацію діяльності підприємства, зростання його вартості тощо.

Відповідно до вище сказаного, метою розробки стратегії управління економічним розвитком організації є забезпечення розвитку підприємства на основі підвищення його стійкості, ефективності діяльності, збільшення масштабів виробництва, використання наявних стратегічних можливостей та укріплення конкурентних переваг [105].

*Формування стратегії управління економічним розвитком підприємства можливе лише у випадку чіткого встановлення цілей та включає [105]:*

- визначення перспектив (можливостей) та напрямів економічного розвитку;

- визначення стратегічного набору альтернативних варіантів розвитку;

- вибір стратегії та здійснення, при необхідності, змін щодо оптимізації діяльності підприємства, або підтримання наявних тенденцій розвитку;

- дезагрегування (уточнення) стратегії економічного розвитку в процесі тактичного управління, складання оперативних планів.

З урахуванням наведених факторів доцільно запропонувати наступну послідовність етапів формування стратегії економічного розвитку підприємства (рис. 7.6).



**Рис. 7.6. Блок-схема механізму формування та реалізації стратегії управління економічним розвитком підприємства [202]**

На першому етапі відбувається обґрунтування цілей, виявлення мети, формування місії та постановка задач – певного мотивуючого фактору, що стимулює процес реалізації стратегії економічного розвитку та викликає інтерес до досягнення

бажаного результату. Розуміння того, яких результатів прагне досягти керівництва, є найважливішим компонентом спроможності добитися бажаного результату. Бачення майбутнього результату дає можливість зосередитися на головній меті, правильно використовуючи при цьому доступні ресурси [202].

*Місія – чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях [149].*

*Місія – це найбільш загальні орієнтири, як правило, зовнішнього спрямування, функціонування підприємства, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Головними принципами формування місії на підприємстві є [112] :*

1. Стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри зростання і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху. Тобто місія повинна бути виражена у простих визначеннях та зручній для сприйняття формі.

2. Переважно зовнішня спрямованість, насамперед на потенційного споживача. В основу місії повинні бути покладені завдання задовольняти інтереси та запити споживачів.

На основі загальної місії формулюються загальнофірмові цілі, які конкретизують місію та виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу.

*Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах [68].*

Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оцінки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні бути орієнтовані в часі. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- й короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути досяжними. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні взаємно підтримувати одна одну - тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуваними веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому, випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досягнення у всій організації [149].

Наступним етапом є проведення стратегічного аналізу, який є своєрідним фільтром, через який мають проходити всі цілі, задачі та процеси. Даний етап передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей та загроз, визначення правильності і доцільності поставлених цілей [202].

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати нові можливості та загрози розвитку фірми, формує нові критерії внутрішньо-організаційного аналізу, орієнтованого на визначення та підтримання основних конкурентних переваг.

Вплив різних факторів зовнішнього середовища можна досліджувати в такій послідовності:

- 1) зовнішнє середовище непрямої дії;
- 2) ситуація в галузі й галузева конкуренція (середовище прямого впливу на організацію);
- 3) характеристика ринку;
- 4) галузева конкуренція;
- 5) причини змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі;
- 6) ідентифікація конкурентів;
- 7) можливі дії конкурентів;
- 8) аналіз споживачів;
- 9) ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

Розглянемо більш детально визначені фактори впливу зовнішнього середовища.

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища вимагає якісної та кількісної оцінки всіх його факторів, які доцільно проводити за допомогою PEST-аналізу. Основне завдання даного аналізу це ідентифікація факторів, які здійснюють найбільший вплив на підприємство, а також прогнозування динаміки цього впливу.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, при цьому фактори впливу ділять на 4 групи: політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні [35].

Основні питання, які потребують найбільшої уваги при PEST-аналізі макросередовища підприємства: які фактори входять в кожну з 4-х груп; яким є рівень невизначеності макросередовища; які є основні джерела цієї невизначеності; яким чином взаємодіяти та враховувати цю невизначеність.

Сукупна взаємодія 4-х груп та факторів формує той чи інший рівень нестабільності зовнішнього середовища [35].

2. Стратегічний аналіз ситуації в галузі та галузевої конкуренції (середовища прямого впливу на підприємство) охоплює оцінювання наступних факторів: основні економічні показники галузі; вплив конкурентного середовища; причини змін у середовищі прямої дії; вплив найсильніших (найслабших) конкурентів; імовірні подальші дії конкурентів; ключові фактори успіху в конкуренції; загальна привабливість галузі для отримання прибутку, вище від середнього.

3. Загальна характеристика галузі виконується за такими ознаками: розміри ринку (валовий обсяг реалізації, валовий дохід); масштаби конкуренції (місцева, регіональна, національна, світова); темпи зростання ринку та етап його "життєвого" циклу; кількість конкурентів та їх питома вага; ступінь вертикальної інтеграції конкурентів; канали розподілу продукції; швидкість технологічних змін у виробництві; ступінь диференціації товарів конкурентів; можливість економії на масштабах виробництва; можливість використання ефекту досвіду; розміри капіталовкладень й умови входу в галузь або виходу з неї; рівень середньої прибутковості в галузі та її чутливість до попиту.

4. Стратегічний аналіз галузевої конкуренції найбільш часто проводять використовуючи теорію 5-ти конкурентних сил Майкла Портера [199]: загроза появи нових конкурентів; суперництво між конкуруючими в даній галузі фірмами; загроза появи товаро-замінників; ринкова влада постачальників; ринкова влада покупців.

5. Аналіз причин змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі полягає у визначенні рушійних сил, які зумовили ці зміни. До них належать:

зростаюча глобалізація галузі; зміни в довготривалих економічних тенденціях галузі; зміни в структурі споживачів і способах використання товару; впровадження інноваційних товарів; технологічні зміни; маркетингові інновації; вихід на ринок потужних компаній; зростання (або зниження) попиту на продукцію галузі; зміна законодавства і/чи державної політики; зміни в системі цінностей та ін.

6. Виявлення сильних і слабких конкурентів найбільш доцільно проводити за допомогою карт стратегічних груп.

Стратегічна група – це певна група фірм, які протягом певного часу використовують схожі конкурентні стратегії, мають схожі характеристики (обсяг продукції, чистий дохід, рівень собівартості, якість і ціна продукції), мають схожі стратегічні активи (імідж, популярність торгової марки, кількість ринкових сегментів). При формуванні стратегічних груп може враховуватися географічний діапазон діяльності фірми [219].

Для побудови карти стратегічних груп необхідно здійснити:

- визначення параметрів диференціації підприємств галузі;
- нанести на систему плоских координат підприємства, використавши пари визначених на попередньому етапі параметрів (наприклад, розміри підприємства – від продукції, діяльності);
- згрупувати підприємства, що потрапили в один стратегічний простір, в стратегічну групу;
- навколо кожної стратегічної групи намалювати коло, пропорційне за площею загальному обсягу реалізації продукції цієї групи.

Провести докладний аналіз успіху та невдач кожної стратегічної групи.

Метод стратегічних груп дає можливість визначити прямих (головних) конкурентів досліджуваного підприємства, забезпечити чітке розуміння характеру конкуренції на ринку, в галузі в цілому та в середині конкретних стратегічних груп, а також дає можливість оцінити бар'єри переходу однієї стратегічної групи в іншу та прогнозувати ринкові зміни та нові стратегічні перспективи [219].

7. Виявлення можливих дій конкурентів є найбільш важливим завданням аналізу зовнішнього середовища. Для цього необхідно скласти найбільш повне інформаційне "досьє на конкурентів", яке дозволило б найбільш точно спрогнозувати майбутні кроки і дії конкурентів.

8. Аналіз споживачів підприємства повинен дати відповідь на питання: як ринок споживачів може бути розподілений на сегменти та які сегменти мають найбільший інтерес для фірми; що визначає мотивацію споживчих рішень; в чому полягають незадоволені потреби споживачів.

Сегментація – це розподіл ринку на певні групи споживачів кожна з яких може бути обрана як цільовий ринок, що потребує специфічних товарів та маркетингових програм [96].

Аналіз споживачів також включає в себе виявлення їх мотивації та незадоволених потреб. Незадоволені потреби створюють нові можливості для підприємства, які бажають збільшити свою долю на ринку або вийти на ринок, та створюють загрозу для самого підприємства [115].

9. Виявлення ключових факторів успіху підприємства в його конкурентній боротьбі вимагає встановлення конкурентних стратегічних заходів і можливостей, котрі треба буде реалізувати для забезпечення конкурентоспроможності та фінансового успіху. До цих факторів відносять: серед технологій та інновацій – якість науково-дослідницьких (НД) і дослідницько-конструкторських робіт (ДКР),

інновацій, володіння сучасними технологіями та розробленнями; у виробництві – сучасність техніко-технологічної бази (ТТБ), собівартість і якість продукції, використання виробничих потужностей; у збуті – збутова мережа, її гнучкість і динамізм, наявність власних точок роздрібною торгівлі, витрати на реалізацію; у сфері маркетингу – маркетингове управління діяльністю і процесами створення інновацій, рівень обслуговування, якість реклами, імідж товару й торгової марки; у сфері професіоналізму – рівень професійної діяльності та управління персоналу, корпоративна та індивідуальна культура, швидке впровадження інноваційної, технологічно-складної та наукоємної продукції у виробництво, досвід у технологічній сфері тощо.

Завершальним етапом аналізу галузі є виявлення її загальної привабливості та перспектив прибутковості. Це проводиться на основі інтегральної (комплексної) оцінки економічних прогнозів і сценаріїв інвестиційної привабливості й ефективності усіх сторін галузі. При цьому цей аналіз необхідно здійснювати з позицій як самого підприємства, так і з позицій інших компаній та інвесторів, які потенційно можуть прийти на ринки, де діє це підприємство [187].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства (стратегічний аналіз стану підприємства) дає змогу визначити відповідність потенціалу й стратегії підприємства зовнішнім ринковим умовам та внутрішнім ресурсам і конкурентним можливостям. При цьому стратегічний аналіз стосується таких 5-ох характеристик [100]:

- 1) ефективності існуючої стратегії організації;
- 2) її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- 3) конкурентоспроможності підприємства за цінами та витратами;
- 4) міцність його конкурентних позицій;
- 5) наявності стратегічних проблем.

Для отримання відповідей на ці питання застосовують чотири аналітичних інструменти: SWOT-аналіз; аналіз ланцюга цінностей; стратегічний аналіз витрат; комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

1. Оцінка ефективності існуючої стратегії вимагає: визначення місця підприємства серед конкурентів та його наміри щодо лідерства; установлення границь конкуренції підприємства в межах його галузі й ринків діяльності; аналіз функціональних стратегій (інноваційної, виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової та ін.; оцінювання змін, які проходять на підприємстві внаслідок реалізації діючої стратегії [141].

2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз на основі SWOT-аналізу.

Сильні сторони підприємства формують його ресурсний (загальний) потенціал і можливості розвитку в конкурентному середовищі. До сильних сторін організації відносять її переваги над конкурентами (наприклад: навички або досвід; цінні матеріальні активи; кваліфікований персонал; важливі організаційні активи (включаючи стандарти корпоративного та проектного менеджменту); цінні нематеріальні активи; конкурентні можливості; міцне партнерство).

Слабкі сторони характеризують відсутність або недостатність певного ресурсу на підприємстві, що підвищує загрози його розвитку. До слабких сторін відносять: відсутність стратегії; застаріле ТТБ (технології); нестійкий фінансовий стан; високі витрати; нестача професіоналізму; низька прибутковість; виробничі проблеми; низька якість продукції; недостатній асортимент продукції; слабкість торгово-посередницької мережі; недостатня завантаженість виробничих потужностей [111].

3. Ринкові можливості підприємства визначаються його місцем і динамікою

розширення його частки на різних сегментах ринку, де воно реалізує свою продукцію. Ці можливості визначаються в ході проведення SWOT-аналізу.

4. У ході цього аналізу також установлюються загрози для підприємства. До них слід віднести: вихід на ринок нових конкурентів; появу товарів-замінників; зростання конкуренції; технологічні зміни та інновації, які знижують попит на традиційну продукцію підприємства; несподівані коливання курсу валют; зростання тиску з боку постачальників і споживачів; демографічні зміни [60].

5. Аналіз конкурентоспроможності за цінами і витратами стосується виявлення внутрішніх витратних резервів підприємств у процесі виробництва та реалізації продукції. Підвищені (відносно конкурентів) витрати можуть формуватися різницею: у ціні на вхідні ресурси; у технології та устаткуванні; у виробничих витратах; у витратах на маркетинг; транспортування і збут продукції. Для аналізу внутрішніх витрат необхідно побудувати весь ланцюжок операційних витрат (придбання ресурсів → виробництво → просування → маркетинг і продаж → сервіс → прибуток), виявити й оптимізувати резерви або раціоналізувати операції для зменшення власних витрат.

6. Виявлення міцності конкурентних позицій підприємства (та його продукції) потребує: вивчення можливостей посилення його конкурентних позицій; виявлення місця організації серед конкурентів; оцінювання її конкурентних переваг або недоліків; оцінювання стійкості підприємства щодо впливу негативних (рушійних) сил галузі та конкурентного тиску. Оцінювання здійснюють шляхом порівняння з найбільш небезпечними і потенційними конкурентами. Порівняння проводиться за низкою ключових факторів успіху. Результати аналізу необхідно враховувати в майбутній стратегії й тактиці підприємства [149].

7. Завершальним етапом внутрішнього стратегічного аналізу підприємства є виявлення його стратегічних проблем, які перешкоджають або будуть перешкоджати прогресу підприємства, успішній реалізації його стратегії та програми розвитку. При цьому оцінюються: прийнятність у нинішній період існуючої стратегії; її відповідність новим цілям і завданням розвитку підприємства; який захист має підприємство від дії 5-ти конкурентних сил (що згадувалися вище в цьому розділі); ситуації, коли нинішня стратегія не може захистити підприємство; шкоди, які можуть завдати конкуренти та які переваги має над ними підприємство; сильні та слабкі сторони існуючої стратегії; необхідність посилення цієї стратегії.

При цьому слід зазначити, що третій етап пов'язаний із аналізом існуючої стратегії та формуванням стратегії економічного розвитку підприємства, який виконується на основі результатів двох попередніх етапів [202].

Наступним кроком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані із деталізацією цілей та стратегічних задач. Ці процеси включають в себе формування портфелю стратегій та розробку механізму по їх реалізації у відповідності до рівня економічного розвитку підприємства.

Рівень економічного розвитку підприємств визначається за допомогою системи збалансованих показників та таксономічного аналізу.

Збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC) – система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [101].

Для оцінки впливу кожного локального показника на результативний використовують таксономічний аналіз. Цей метод дозволяє побудувати синтетичну інтегральну характеристику кожного блоку розвитку підприємства.

В результаті аналізу підприємства виділяють три групи підприємств за рівнем економічного розвитку.

До першої групи входять підприємства, що мають низький рівень економічного розвитку та знаходяться в зоні економічної нестійкості та критичного ризику. Виходячи із внутрішніх можливостей підприємств даної групи, стратегія економічного розвитку передбачає застосування наступного портфелю стратегій: стратегія оптимізації витрат, стратегія агресивності, стратегія різноманітності та удосконалення виробництва, стратегія вибіркового скорочення. Механізм реалізації обраних стратегій передбачає: державно-фінансова підтримка (компенсація по довгостроковим кредитам, дотації, субсидії, пільгове оподаткування), подальша реструктуризація підприємств в напрямках: створення кооперативів, укрупнення підприємств, розвиток тваринництва, реорганізація системи управління.

Друга група підприємств характеризується допустимою мінімальною величиною прибутку, перебувають у стані стагнації чи критичної економічної стійкості маючи при цьому допустимі межі ризику. Оптимальним стратегічним набором в контексті забезпечення стійкого економічного розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей буде: стратегія максимізації поточного прибутку, стратегія удосконалення товарів, стратегія інтенсифікації комерційних зусиль, стратегія диверсифікації, стратегія збалансованого розвитку рослинництва і тваринництва, традиційна стратегія. Механізм реалізації даного набору стратегій передбачає державну фінансову підтримку, компенсацію по довгостроковим кредитам, підтримка інноваційних напрямів економічного розвитку, зміну організаційних форм господарювання, розвиток внутрішньогосподарських економічних відносин, розвиток вертикальної інтеграції.

До третьої групи входять підприємства що є економічно стійкими, динамічно розвиваються і при цьому зберігають рівновагу головних своїх елементів. Для закріплення триманих результатів підприємствами даної групи та забезпеченні в подальшому можливостей розширеного відтворення, при одночасному нарощуванні обсягів виробництва та максимізації прибутку ефективним буде наступний вибір стратегій: стратегія якості товару, стратегія розширення географічних сегментів ринку, стратегія інтенсивного зростання, стратегія цінних уступок, маркетингова стратегія, стратегія конкуренції та диверсифікації. Пріоритетне значення в процесі реалізації обраних стратегій матиме механізм маркетингу, забезпечення іміджу фірми, соціально-етичного маркетингу, логістичне спрямування, розвиток контролінгової діяльності, забезпечення фінансової стійкості та ефективності організаційно-технічних перетворень [202]. Ефективність реалізації стратегії управління економічним розвитком значною мірою залежить від контролю, оцінки досягнутих результатів та визначення параметрів, що дозволять спів ставити отримані результати та визначити ефективність застосованих стратегічних рішень (це 5-8 етапи на рис. 7.6). Розглянемо механізм реалізації стратегії управління економічним розвитком в наступному підрозділі.

### **3. Теоретичні та практичні аспекти реалізації "під ключ" обраної стратегії управління економічним розвитком підприємства**

*Головна мета стратегічного управління діяльністю і розвитком підприємства – це забезпечення ефективною та вчасною реалізацією загальної стратегії й програми розвитку підприємства. Реалізація (здійснення) стратегії – це послідовне практичне*

виконання плану дій, передбачених стратегічним планом (програмою) підприємства, внаслідок яких на ньому відбуваються якісні й кількісні зміни, що забезпечують прогрес і зростання конкурентоспроможності організації та її продукції, бізнес-процесів і результатів [125]. Для ефективної реалізації стратегії управління розвитком підприємства розробляється механізм реалізації даної стратегії. Механізм реалізації стратегії – це комплекс послідовних взаємопов'язаних управлінських дій, заходів та процесів, що охоплюють весь цикл стратегії, що реалізується, і базуються на законодавчих та нормативних актах, системі методів, моделей та методик, а також фінансово-економічних, організаційних та технічних засобах щодо досягнення кінцевого результату [146].

*Механізм реалізації стратегії управління економічним розвитком підприємства повинен розроблятися ще на етапі формування та планування концепції розвитку. Вона повинна бути документально оформлена зі зазначенням термінів, відповідальних осіб і ресурсного забезпечення. Важливий аспект в ході реалізації стратегії управління розвитком підприємства – моніторинг процесів та результатів реалізації в часі [77]. Механізм реалізації стратегії складається декількох етапів, наведених на рис. 7.6.*

Результатом реалізації механізму управління стратегією економічного розвитку підприємства є зміни характеристик окремих елементів та підсистем підприємства. Чим більша реакція на зовнішні зміни, тим більша кількість підсистем зазнає коригування.

Схематично дії, що виконуються на етапі реалізації можемо представити у формі, яка представлена на рис. 7.7. На основі розгляду елементів цієї схеми можна визначити, що етап "реалізації" стратегії створює каркас управлінської діяльності у формі планів, структури та бюджетів із метою виконання поставлених цілей і завдань. Одночасно, ця група заходів є основою для проведення оцінки і контролю по ефективності досягнення висунутих (на етапах «аналізу» та «планування») стратегічних орієнтирів [77].

Останній етап алгоритму формування та реалізації стратегії і процесу управління економічним розвитком – коригування стратегії розвитку, враховуючи весь попередній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, передбачає коригування як цілей та задач, так і самої стратегії управління економічним розвитком, а також замикає процес стратегічного управління в безупинний цикл.

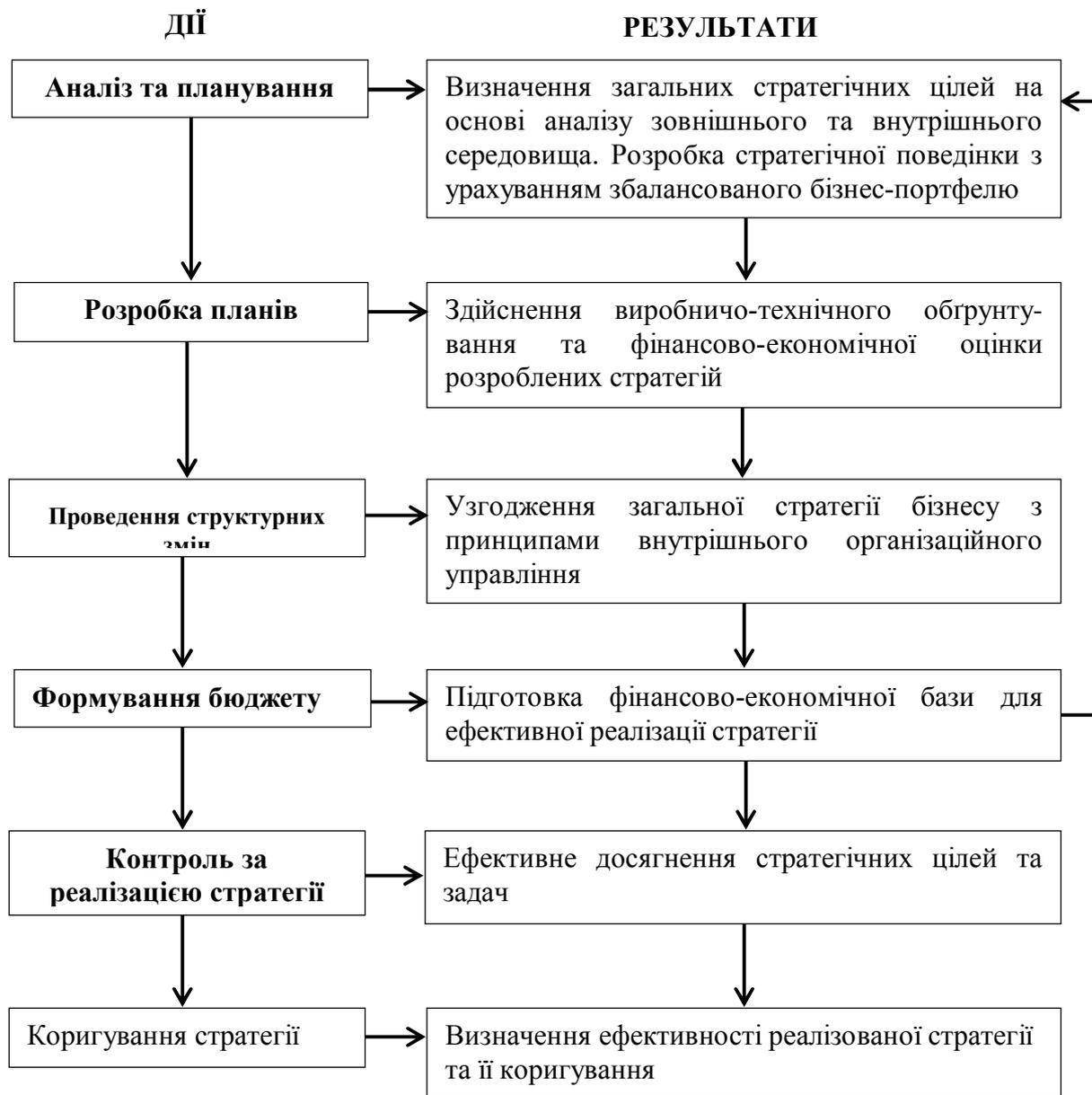
#### **4. Забезпечення ефективності управління економічним розвитком підприємства**

Стратегічне управління економічним розвитком підприємства є основою сучасної системи його загально корпоративного менеджменту. Тому, ефективність управління економічним розвитком підприємства значною мірою залежить від успішної реалізації самої стратегії розвитку підприємства.

Для забезпечення реалізації стратегічної програми розвитку підприємства необхідно [96]:

1. Створити умови для ефективного використання стратегічних завдань (програми розвитку) за рахунок упровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та телекомунікаційних (електронних) систем.

2. Розробити ефективну систему мотивації персоналу для досягнення стратегічної мети (приведення підприємства до світового рівня розвитку, господарювання та конкурентоспроможності).



**Рис. 7.7. Етап "Реалізація": здійснені заходи й отримані результати [77, 146, 222]**

3. Привести корпоративну культуру і систему управління, організаційну структуру у відповідність до нової стратегії (програми розвитку).

4. Забезпечити ефективне управління процесом реалізації стратегії (програми розвитку підприємства).

5. Щоб оцінити ефективність управління економічним розвитком підприємства необхідно оцінити сам економічний розвиток підприємства. Для цього

використовують різні методики визначення рівня економічного розвитку підприємства, а також показники. Розглянемо їх далі

Вивчення та аналіз літературних джерел щодо проблеми оцінювання рівня економічного розвитку підприємства дає можливість стверджувати, що сьогодні не

існує єдиного підходу до вирішення цього питання. *Серед методів оцінки економічного розвитку підприємства варто виділити наступні.*

1. Так, метод бізнес-індикаторів О.Г. Мельник базується на припущенні, що підприємство в своїй діяльності має орієнтуватись на «золоте правило економіки» [111], тобто динаміка фінансових показників має задовольняти умову:

$$T_{\Pi} > T_{O} > T_{P} > T_{AK} > T_{OB} > T_{CB} > T_{\text{ЧП}} > 1, \quad (7.1)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп зміни прибутку;  $T_{O}$  – темп зміни оборотних активів;  $T_{P}$  – темп зміни реалізації;  $T_{AK}$  – темп зміни вартості активів;  $T_{OB}$  – темп зміни основних засобів;  $T_{CB}$  – темп зміни собівартості;  $T_{\text{ЧП}}$  – темп зміни чисельності працівників.

Серед переваг такої моделі варто зазначити обмежену кількість індикаторів (9) та розроблений метод формування інтегрального оцінювання рівня розвитку. Певним недоліком можна вважати те, що використання модифікованого "золотого правила" є можливим за визначених економічних умов, оскільки наведених співвідношень темпів зміни можна дотримуватися лише за достатньо рівномірного розвитку.

2. Система оцінювання розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників і таксономічного аналізу. Збалансована система показників (BSC) – система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [37]. Концепція BSC була розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном у 1990-х роках і сьогодні є дієвим інструментом стратегічного менеджменту та управління якістю в розвинутих країнах світу.

Фінансова складова передбачає встановлення взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів інших складових. При цьому при встановленні фінансових показників необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Клієнтська складова визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтської складової належать: частка ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта. Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Цілі і показники даної складової формулюються після розробки фінансової та клієнтської складових, що дозволяє орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів і акціонерів. Складова навчання і розвитку персоналу формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цієї складової дозволяють оцінити кадрову ситуацію в компанії [161].

Для оцінки впливу кожного локального показника на результативний використаємо таксономічний аналіз. Цей метод дозволяє побудувати синтетичну інтегральну характеристику кожного блоку розвитку підприємства.

Саме ці два методи буде використано для визначення рівня економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" в наступному розділі даної роботи.

3. За моделлю оцінювання рівня економічного розвитку підприємства Ю.С. Погорелова [141] пропонується оцінювати прогрес організації на основі індикаторів потенціалу, кількісних та якісних змін на основі результативного та ресурсного

підходів. Для оцінювання індикаторів розроблено дерево пов'язаних показників моделі, що має 5 рівнів: від первісних (5 рівень) показників до результуючого показника (1 рівень). На найнижчому рівні модель містить 18 первісних показників, які мають різну шкалу, а отже, потребують додаткових математичних операцій для надання зіставного вигляду. Перехід від первісних до результуючих показників відбувається на основі розроблених "дерев логічного висновку" [178-180].

Перевагами цієї моделі є використання не фінансових показників поряд з фінансовими та розроблена графічна інтерпретація розвитку підприємства у формі одиничного куба з можливістю аналітичної інтерпретації індикаторів. Недоліками є полікритеріальність моделі, різновимірність первісних показників, які ускладнюють узагальнення результатів, значна кількість варіантів у деревах логічного висновку (доходить до трьох сотень) не сприяє прозорості аналізування отриманих результатів.

4. Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності. [178-180]. Усі методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути об'єднані у такі дев'ять груп: 1) методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг; 2) методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі; 3) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; 4) методи, що ґрунтуються на теорії якості товару; 5) матричні методи оцінювання конкурентоспроможності; 6) інтегральний метод; 7) методи на засадах теорії мультиплікатора; 8) метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств; 9) методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном.

5. Оцінювання рівня розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника. Для одержання інтегральної якісної оцінки автори моделі Хофера-Шендела [193] пропонують використовувати такі власні кількісні та якісні показники: відносну частку ринку; зростання частки ринку; охоплення системою розподілу; ефективність системи розподілу; різноманітність асортименту виробів; виробничі потужності та розташування; ефективність виробництва; криву досвіду; сировину для промисловості; кількість продукту; наукові дослідження і розробки; перевагу основного розрахунку; конкурентоспроможність цін; ефективність рекламних заходів; вертикальну інтеграцію; репутацію.

Перевагами цієї моделі оцінювання рівня розвитку є змога побудувати траєкторію якісної та кількісної оцінок зміни розвитку підприємства за визначений проміжок часу, а також визначити фазу життєвого циклу та напрямок розвитку.

6. Оцінювання рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу (міри відповідності між складовими потенціалу). Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме – його найнижчому показнику, оскільки низьке значення

окремого складового потенціалу не є компенсованим вищим значенням іншого складового потенціалу. На відміну від інших методів, окреслений підхід дає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку [178-180].

## **5. Приклад формування та реалізації програми і стратегії управління економічним розвитком агропромислового підприємства**

### ***Приклад 7.1***

#### ***Загальна характеристика підприємства***

*Повне та скорочене найменування юридичної особи:*

Товариство з обмеженою відповідальністю "Інвестиційно-промислова компанія "Полтава-зернопродукт" (ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"). Форма власності: приватна. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Місце знаходження юридичної особи: 39001, Полтавська обл., Глобинський район, місто Глобине, вулиця Заводська, будинок 1. Установчими документами на підприємстві є статут. Відомості про органи управління юридичної особи: збори засновників.

*Основними засновниками підприємства є:*

ТОВ "Астарта-Київ" (розмір внеску до статутного фонду 19044,99 тис. грн), та 10 фізичних осіб. Розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу): 19295,84 тис. грн.

Інвестиційно-промислова компанія "Полтавазернопродукт" є структурним підрозділом агрохолдингу "Астарта-Київ". До неї входить десять сільгосп підприємств. ТОВ "Астарта-Київ" – вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг, який із 1994 року працює у сфері цукрового та сільськогосподарського виробництва, зарекомендувавши себе як стабільна, прозора компанія, надійний партнер та постачальник.

*Місія ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт":*

Використовуючи кращі традиції та досвід землеробства, а також новітні технології, виробляти високоякісну сільськогосподарську продукцію. Основний вид економічної діяльності юридичної особи: Код КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

*Види економічної діяльності підприємства:*

Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур, насіння олійних культур, овочів, баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; розведення великої рогатої худоби молочних порід, коней та інших тварин родини конячих; допоміжна діяльність у рослинництві; після урожайна діяльність; виробництво м'яса, олії та тваринних жирів, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, цукру, готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, вапна та гіпсових сумішей; постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря; забір, очищення та постачання води; будівництво житлових і нежитлових будівель; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням; неспеціалізована оптова

торгівля; інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. г.; діяльність вантажного автомобільного транспорту; постачання інших готових страв; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

*На рис. 7.8 і 7.9 наведено організаційну та виробничу структури ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт", а в табл. 7.2 – основні показники діяльності підприємства за 2014-2016 роки.*

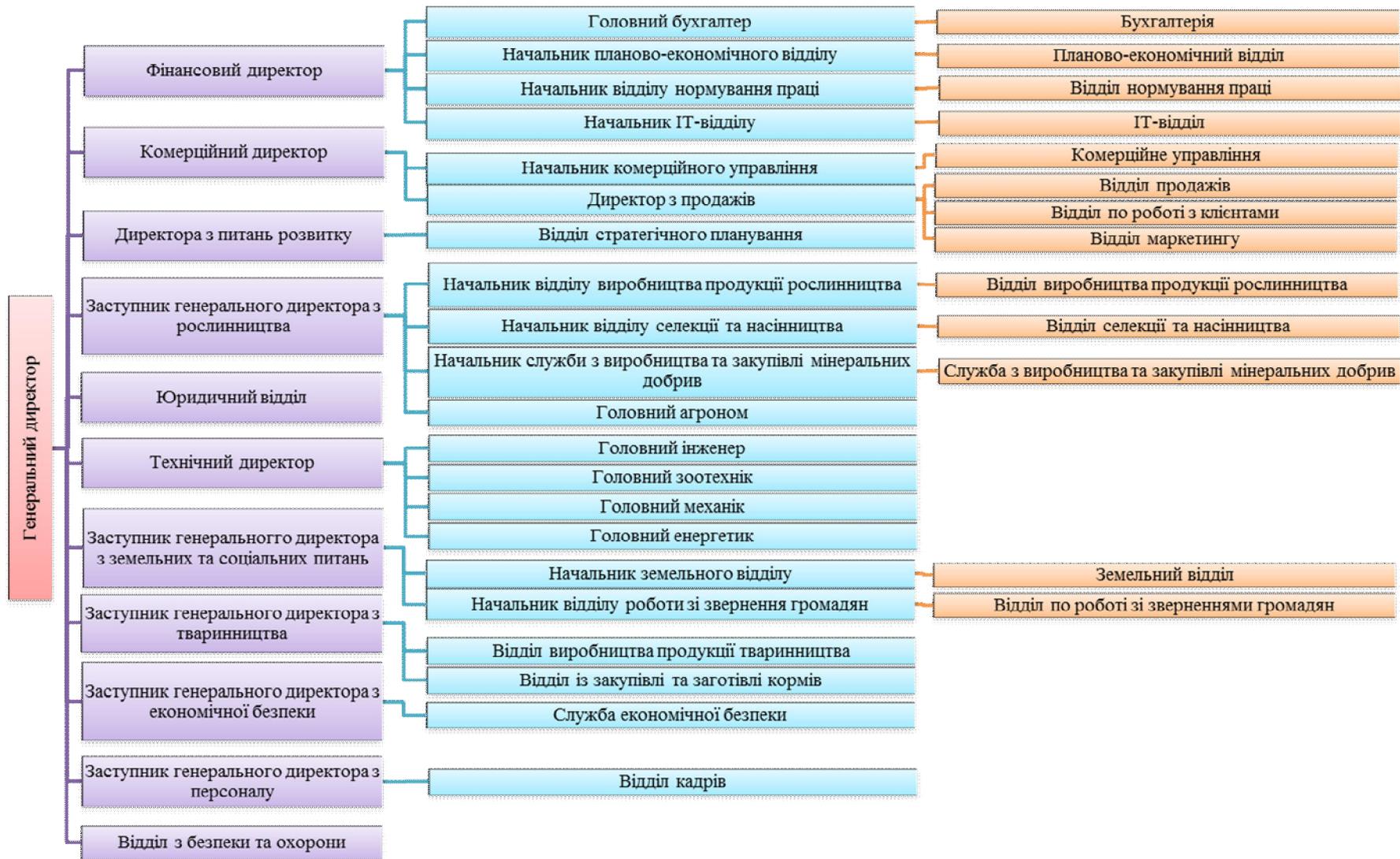
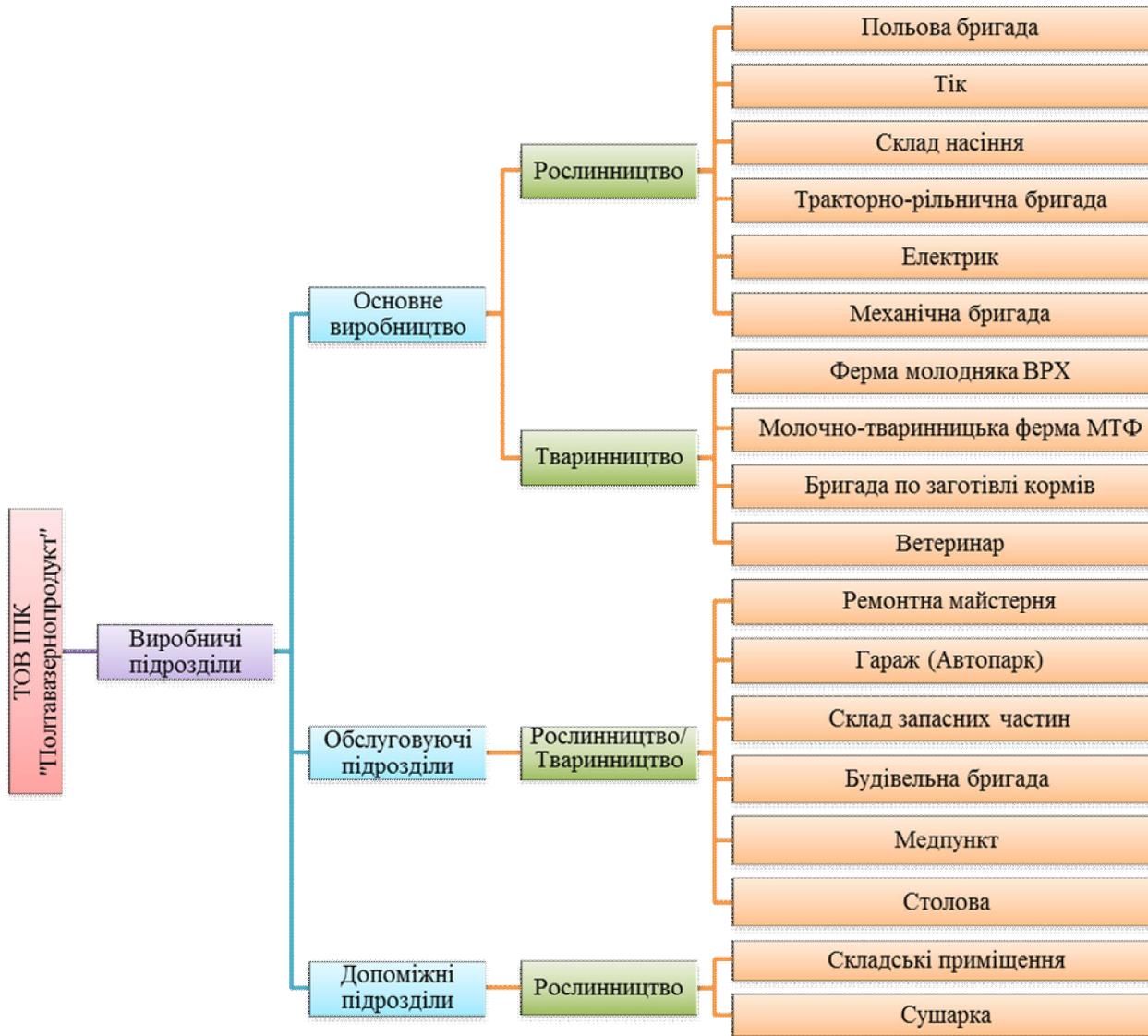


Рис. 7.8. Організаційна структура управління ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"



*Рис. 7.9. Виробнича структура ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"*

## Фінансово-економічні показники ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" за 2014 – 2016 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення			
			2014	2015	2016	2016 до 2014		2016 до 2015	
						абсолютне	темپ приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>1. АКТИВИ на кінець року</b>								
1	Активи - всього	тис. грн.	785266,00	1073096,00	1339515,00	554249,00	70,58	266419,00	24,83
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	146556,00	181310,00	185076,00	38520,00	26,28	3766,00	2,08
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	75,00	75,00	602,00	527,00	702,67	527,00	702,67
1.1.2	Незавершене будівництво (незавершені капітальні інвестиції з 2013 року)	тис. грн.	5927,00	6601,00	9617,00	3690,00	62,26	3016,00	45,69
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	115838,00	149195,00	149385,00	33547,00	28,96	190,00	0,13
1.1.4	Біологічні активи	тис. грн.	15323,00	16053,00	15841,00	518,00	3,38	-212,00	-1,32
1.1.5	Фінансові інвестиції	тис. грн.	9393,00	9386,00	0,00	-9393,00	-100,00	-9386,00	-100,00
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	0,00	0,00	9631,00	9631,00	-	9631,00	-
1.2	Оборотні активи	тис. грн.	938710,00	891786,00	1154439,00	215729,00	22,98	262653,00	29,45
1.2.1	Запаси	тис. грн.	237601,00	264592,00	240104,00	2503,00	1,05	-24488,00	-9,26
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	376037,00	615006,00	901687,00	525650,00	139,79	286681,00	46,61
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	998,00	2213,00	3037,00	2039,00	204,31	824,00	37,23
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	24074,00	9975,00	9611,00	-14463,00	-60,08	-364,00	-3,65
	<b>2. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року</b>								
2	Зобов'язання - усього	тис. грн.	215641,00	256768,00	365290,00	149649,00	69,40	108522,00	42,26
2.1	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	4271,00	6573,00	13043,00	8772,00	205,39	6470,00	98,43
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн.	211370,00	250195,00	352247,00	140877,00	66,65	102052,00	40,79
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн.	127212,00	86294,00	89412,00	-37800,00	-29,71	3118,00	3,61
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	8221,00	21261,00	51484,00	43263,00	526,25	30223,00	142,15
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	31868,00	133046,00	186262,00	154394,00	484,48	53216,00	40,00
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
2.2.5	Забезпечення витрат і платежів	тис. грн.	0,00	5418,00	4155,00	4155,00	-	-1263,00	-23,31
	<b>3. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року</b>								
3	Власний капітал – усього	тис. грн.	569625,00	816328,00	974225,00	404600,00	71,03	157897,00	19,34
3.1	Статутний капітал (Зареєстрований (пайовий) капітал з 2013 року).	тис. грн.	19296,00	19296,00	19296,00	0,00	0,00	0,00	0,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Додатковий капітал	тис. грн.	8176,00	8176,00	13,00	-8163,00	-99,84	-8163,00	-99,84
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	453,00	453,00	453,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	541700,00	788403,00	954463,00	412763,00	76,20	166060,00	21,06
3.6	Неоплачений капітал	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
	<b>4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>								
4.1	<b>Основні засоби</b>								
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	191640,00	244391,00	261340,00	69700,00	36,37	16949,00	6,94
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	75802,00	95196,00	111955,00	36153,00	47,69	16759,00	17,60
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	171379,50	218015,50	252865,50	81486,00	47,55	34850,00	15,99
4.2	<b>Нематеріальні активи</b>								
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	86,00	88,00	699,00	613,00	712,79	611,00	694,32
4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	11,00	13,00	97,00	86,00	781,82	84,00	646,15
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	74,50	87,00	393,50	319,00	428,19	306,50	352,30
4.3	<b>Оборотні активи</b>								
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	638710,00	891786,00	1154439,00	515729,00	80,75	262653,00	29,45
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	376037,00	615006,00	901687,00	525650,00	139,79	286681,00	46,61
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	631469,00	765248,00	1023122,50	391653,50	62,02	257874,50	33,70
4.4	<b>Серед.обліков. чисельність</b>								
4.4.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	1192	1259	983	-209	-17,53	-276	-21,92
4.4.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	1075	1138	886	-189	-17,58	-252	-22,14
	<b>5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>								
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	749562,00	1272283,00	1213638,00	464076,00	61,91	-58645,00	-4,61
5.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	749562,00	1272283,00	1213637,80	464075,80	61,91	-58645,20	-4,61
5.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	737135,50	1404475,40	1096438,50	359303,00	48,74	-308036,90	-21,93
5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	535469,00	651588,00	802453,00	266984,00	49,86	150865,00	23,15
5.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	214093,00	620695,00	411185,00	197092,00	92,06	-209510,00	-33,75

Продовження табл. 7.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	149431,00	282234,00	236572,00	87141,00	58,32	-45662,00	-16,18
5.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	138020,00	246710,00	157897,00	19877,00	14,40	-88813,00	-36,00
5.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	138020,00	246710,00	157897,00	19877,00	14,40	-88813,00	-36,00
	<b>6. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>								
6.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	618,40	1115,55	1115,40	497,00	80,37	-0,15	-0,01
6.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	685,71	1234,16	1237,52	551,81	80,47	3,36	0,27
6.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,40	0,39	0,43	0,03	7,50	0,04	10,26
6.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,23	0,23	0,21	-0,02	-8,70	-0,02	-8,70
6.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,03	0,02	0,16	0,13	433,33	0,14	700,00
6.8	Фондовіддача	грн./ грн.	4,30	6,44	4,34	0,04	0,93	-2,10	-32,61
6.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	143,77	173,17	257,24	113,47	78,92	84,07	48,55
6.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,19	1,66	1,19	0,00	0,00	-0,47	-28,31
6.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	302	216	302	0	0,00	86	39,81
6.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	0,99	1,37	1,01	0,02	2,02	-0,36	-26,28
6.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	обороти	4,36	9,21	6,93	2,57	58,94	-2,28	-24,76
6.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	82	39	51	-31	-37,80	12	30,77
6.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	2,99	5,27	4,97	1,98	66,22	-0,30	-5,69
6.16	Середній період зберігання запасів	дні	120	68	72	-48	-40,00	4	5,88
6.17	Тривалість операційного циклу	дні	202	107	123	-79	-39,11	16	14,95
	<b>7. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ</b>								
7.1	Рентабельність продажу	%	18,41	19,39	13,01	-5,40	-29,33	-6,38	-32,90
7.2	Рентабельність активів	%	18,15	26,55	13,09	-5,06	-27,88	-13,46	-50,70
7.3	Рентабельність власного капіталу	%	26,62	35,60	17,64	-8,98	-33,73	-17,96	-50,45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>8. ПОКАЗНИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>								
8.1	Капітальні інвестиції за рік	тис. грн.	50553,00	60563,00	61808,00	11255,00	22,26	1245,00	2,06
8.2	Фінансові інвестиції за рік	тис. грн.	9393,00	0,00	0,00	-9393,00	-100,00	0,00	-
	<b>9. ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ</b>								
9.1	Середній розмір дебіторської заборгованості	тис. грн.	349524,00	495521,50	758346,50	408822,50	116,97	262825,00	53,04
9.2	Оборотність дебіторської заборгованості	оборот	2,15	2,57	1,60	-0,55	-25,58	-0,97	-37,74
9.3	Середній розмір кредиторської заборгованості	тис. грн.	99771,00	47832,50	61736,00	-38035,00	-38,12	13903,50	29,07
9.4	Оборотність кредиторської заборгованості	оборот	7,39	29,36	17,76	10,37	140,32	-11,60	-39,51
9.5	Середній розмір запасів	тис. грн.	260720,50	260580,50	252348,00	-8372,50	-3,21	-8232,50	-3,16
9.6	Оборотність запасів	оборот	2,83	5,39	4,34	1,51	53,36	-1,05	-19,48
9.7	Середній період інкасації	дні	167	140	225	58	34,73	85	60,71
9.8	Середній період розрахунків з кредиторами	дні	48	12	20	-28	-58,33	8	66,67
9.9	Середній строк зберігання запасів	дні	127	67	83	-44	-34,65	16	23,88
9.10	Період обороту грошових коштів	дні	246	195	288	42	17,07	93	47,69
	<b>10. ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ</b>								
10.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,005	0,009	0,009	0,004	80,00	0,00	0,00
10.2	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$\geq 0,7$	0,82	1,48	1,93	1,11	135,37	0,45	30,41
10.3	Коефіцієнт загальної ліквідності	$> 1$	3,02	3,56	3,28	0,26	8,61	-0,28	-7,87
	<b>11. ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ</b>								
	<b>Показники структури джерел формування</b>								
11.1.1	Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,73	0,76	0,73	0,00	0,00	-0,03	-3,95
11.1.2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,27	0,24	0,27	0,00	0,00	0,03	12,50
11.1.3	Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	0,38	0,32	0,38	0,00	0,00	0,06	18,75
11.1.4	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	2,63	3,13	2,63	0,00	0,00	-0,50	-15,97

Продовження табл. 7.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	< 0,5	0,007	0,008	0,013	0,006	85,71	0,005	62,50
11.1.6	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	зниження	0,02	0,03	0,04	0,02	100,00	0,01	33,33
11.1.7	Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	підвищення	0,98	0,97	0,96	-0,02	-2,04	-0,01	-1,03
11.1.8	Коефіцієнт страхування бізнесу	підвищення	0,0006	0,0004	0,0003	-0,0003	-50,00	-0,0001	-25,00
11.1.9	Коефіцієнт страхування власного капіталу	підвищення	0,0008	0,0006	0,0005	-0,0003	-37,50	-0,0001	-16,67
11.1.10	Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	підвищення	0,02	0,20	0,20	0,18	900,00	0,00	0,00
	<b>Показники стану оборотних активів</b>								
11.2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,74	0,78	0,81	0,07	9,46	0,03	3,85
11.2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	$\geq 0,1$	0,66	0,71	0,68	0,02	3,03	-0,03	-4,23
11.2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	$\geq 0,5$	1,78	2,40	3,29	1,51	84,83	0,89	37,08
11.2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	підвищення	0,002	0,003	0,004	0,002	100,00	0,001	33,33
	<b>Показники стану основного капіталу</b>								
11.3.1	Коефіцієнт майна виробничого призначення виробничого потенціалу	підвищення	0,47	0,40	0,30	-0,17	-36,17	-0,10	-25,00
11.3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	підвищення	0,15	0,14	0,11	-0,04	-26,67	-0,03	-21,43
11.3.3	Коефіцієнт нагромадження амортизації	зниження	0,40	0,39	0,43	0,03	7,50	0,04	10,26
11.3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	підвищення	4,36	4,92	6,24	1,88	43,12	1,32	26,83

### **Оцінка рівня та можливостей економічного розвитку підприємства**

У цьому пункті доцільно визначити рівень економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" використовуючи збалансовану систему показників та таксономічний аналіз, як це було зазначено раніше в цьому розділі. Це дозволить кількісно оцінити розвиток підприємства та визначити основні напрями покращення його діяльності та перспективи розвитку.

Існуюча на сьогодні система звітності підприємств не дозволяє в загальному обсязі провести ідентифікацію їх розвитку за окресленими проекціями (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал). Тому, нами пропонується концепція модифікованої системи збалансованих показників, згідно з якою вище наведені проекції трансформуються у наступні блоки: розвиток кадрової складової, технічний розвиток бізнес-процесів; розвиток маркетингової діяльності; фінансовий розвиток підприємства.

Перелік показників оцінки рівня розвитку підприємства, які увійшли до модифікованої системи збалансованих показників, були визначені нами в результаті детального ознайомлення з умовами та методами роботи на підприємстві та наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

#### **Модифікована система збалансованих показників підприємства**

<b>Складова розвитку</b>	<b>Індикатор оцінки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Фінанси	Чистий прибуток підприємства. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт автономії. Рентабельність продажів. Коефіцієнт фінансової стабільності
Кадрова	Продуктивність праці одного працівника. Показник чистого прибутку на одного працівника. Середньомісячна заробітна плата одного працівника.
Маркетингова	Коефіцієнт рентабельності продукції. Рентабельність витрат на збут. Чисельність основних конкурентів. Коефіцієнт витрат на 1 грн. продукції.
Технічна	Фондовіддача. Фондоозброєність праці. Рентабельність основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття основних засобів. Тривалість операційного циклу.



Виконаємо таксономічний аналіз проведемо відповідно до алгоритму, наведеному на рис. 7.10.

**Рис. 7.10. Алгоритм виконання таксономічного аналізу**

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника економічного розвитку підприємства наведені в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"**

Показники	Роки		
	2014	2015	2016
1	2	3	4
1. Фінанси			
1.1. Чистий прибуток підприємства ( $X_1$ ), тис. грн.	138020,00	246710,00	157897,00
1.2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $X_2$ ), тис. грн.	749562,00	1272283,00	1213638,00
1.3. Коефіцієнт поточної ліквідності ( $X_3$ )	4,03	4,52	3,90
1.4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $X_4$ )	0,005	0,009	0,009
1.5. Коефіцієнт автономії ( $X_5$ )	0,73	0,76	0,73
1.6. Рентабельність продажів ( $X_6$ ), %	18,41	19,39	13,01
1.7. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $X_7$ )	2,63	3,13	2,63
2. Кадри			
2.1. Продуктивність праці ( $X_8$ ), тис.грн./особу	618,40	1115,55	1115,40
2.2. Показник чистого прибутку на одного працівника ( $X_9$ ), тис.грн./особу	115,79	195,96	160,63
2.3. Середньомісячна заробітна плата одного працівника ( $X_{10}$ ), тис.грн./особу	2,87	3,81	4,96
3. Маркетинг			
3.1. Коефіцієнт рентабельності продукції ( $X_{11}$ ), %	25,78	37,86	19,68
3.2. Коефіцієнт доходності витрат на збут ( $X_{12}$ )	18,52	24,64	38,46
3.3. Чисельність основних конкурентів ( $X_{13}$ )	6	5	5
3.4. Коефіцієнт витрат на 1 грн. продукції ( $X_{14}$ )	0,71	0,51	0,66
4. Технічний розвиток			
4.1. Фондовіддача ( $X_{15}$ )	4,30	6,44	4,34
4.2. Фондоозброєність праці ( $X_{16}$ )	143,77	173,17	257,24
4.3. Рентабельність основних засобів ( $X_{17}$ ), %	80,53	113,16	62,44
4.4. Коефіцієнт зносу основних засобів ( $X_{18}$ )	0,40	0,39	0,43
4.5. Коефіцієнт оновлення основних засобів ( $X_{19}$ )	0,23	0,23	0,21

4.6. Тривалість операційного циклу ( $X_{20}$ ), дні	202	107	123
--	-----	-----	-----

Використовуючи значення показників, наведених в табл. 7.4 сформуємо матрицю спостережень  $X$  (табл. 7.5).

Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація (так як, кожен показник має свою одиницю виміру), яка дозволяє звести всі одиниці виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Таблиця 7.5

**Матриця спостережень**

<b>X</b>		
138020,00	246710,00	157897,00
749562,00	1272283,0	1213638,00
4,03	4,52	3,90
0,005	0,009	0,009
0,73	0,76	0,73
18,41	19,39	13,01
2,63	3,13	2,63
618,40	1115,55	1115,40
115,79	195,96	160,63
2,87	3,81	4,96
25,78	37,86	19,68
18,52	24,64	38,46
6	5	5
0,71	0,51	0,66
4,30	6,44	4,34
143,77	173,17	257,24
80,53	113,16	62,44
0,40	0,39	0,43
0,23	0,23	0,21
202	107	123

Стандартизуємо значення матриці спостережень. Для цього визначимо середнє значення для кожного показника (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

**Середнє значення для кожного показника**

<b>Показник</b>	<b>Середнє значення для кожного показника</b>
$X_1$	180875,7
$X_2$	1078494,0
$X_3$	4,15
$X_4$	0,008
$X_5$	0,74
$X_6$	16,94
$X_7$	2,80
$X_8$	949,78
$X_9$	157,46
$X_{10}$	3,88
$X_{11}$	27,77
$X_{12}$	27,21
$X_{13}$	5,33
$X_{14}$	0,63
$X_{15}$	5,03
$X_{16}$	191,39
$X_{17}$	85,38
$X_{18}$	0,41
$X_{19}$	0,22
$X_{20}$	144

Виконаємо стандартизацію показників за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_j}, \quad (7.2)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення признака  $j$  для одиниці  $i$ ;  $x_{ij}$  – елементи матриці спостережень;  $\bar{x}_j$  – середнє значення.

Після проведення розрахунків отримаємо матрицю стандартизованих значень  $Z$  (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

**Матриця стандартизованих значень  $Z$**

<b>Z</b>		
0,76	1,36	0,87
0,70	1,18	1,13
0,97	1,09	0,94
0,65	1,17	1,17
0,99	1,03	0,99
1,09	1,14	0,77
0,94	1,12	0,94
0,65	1,17	1,17
0,74	1,24	1,02
0,74	0,98	1,28
0,93	1,36	0,71
0,68	0,91	1,41
1,13	0,94	0,94
1,13	0,81	1,05
0,86	1,28	0,86
0,75	0,90	1,34
0,94	1,33	0,73
0,98	0,96	1,06
1,03	1,03	0,94
1,40	0,74	0,85

Виконаємо диференціацію ознак на стимулятори та дестимулятори. Підставою такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку досліджуваного об'єкту. Ознаки, які надають позитивний вплив на загальний рівень розвитку об'єкту, називаються стимуляторами, а ознаки, що уповільнюють розвиток підприємства, – дестимуляторами. Поділ ознаки на стимулятори і дестимулятори – основа для побудови вектора-еталону, який має координати  $Z_{oi}$  і формується зі значень показників розрахованих за формулою:

$$\begin{cases} Z_{oi} = \max Z_{ij}, \text{ якщо показник } j \text{ є стимулятором} \\ Z_{oi} = \min Z_{ij}, \text{ якщо показник } j \text{ є дестимулятором} \end{cases} \quad (7.3)$$

Отже, змінні матриці розподілились таким чином:  $X_{13}$ ,  $X_{14}$ ,  $X_{18}$ ,  $X_{20}$  – це дестимулятори, всі інші стимулятори.

Таким чином, вектор-еталон має такі координати:  $P_o = (1,36; 1,18; 1,09; 1,17; 1,03; 1,14; 1,12; 1,17; 1,24; 1,28; 1,36; 1,41; 0,94; 0,18; 1,28; 1,34; 1,33; 0,96; 0,94; 0,74)$ .

Наступним етапом розрахунку показника рівня економічного розвитку є визначення відстані між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між окремою точкою спостереження і точкою  $P_o$  розраховуємо за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{oi})^2}, \quad (7.4)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$  показника в період часу  $i$ ;  $Z_{oi}$  – стандартизоване значення  $i$  показника в еталоні.

Значення відстані між точкою-одиноцею та точкою вектору-еталону  $P_o$  наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8

**Значення відстані між точкою-одиноцею та точкою вектора-еталона  $P_o$**

Відстань між точкою-одиноцею й точкою $P_o$	Значення
$C_{i2012}$	1,92
$C_{i2013}$	0,73
$C_{i2014}$	1,23

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника таксономії. Визначаємо таксономічний показник рівня економічного розвитку підприємства за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (7.5)$$

де  $d_i$  – показник відхилення підприємства за  $i$ -й рік від еталону.

Показник відхилення показників підприємства за  $i$ -й рік від еталону визначаємо за формулою:

$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o}, \quad (7.6)$$

де  $C_{oi}$  – відстань між точкою-одиноцею та точкою вектору-еталону  $P_o$ ;  $C_o$  – загальна відстань між показниками діяльності підприємства та прийнятим еталоном за період, що аналізується.

Загальну відстань між показниками діяльності підприємства та прийнятим еталоном за аналізований проміжок часу визначаємо за формулою:

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o, \quad (5.7)$$

де  $\bar{C}_o$  – середня відстань між показниками та еталоном;  $S_o$  – середньо-квадратичне відхилення.

Середньоквадратичне відхилення розрахуємо за наступною формулою:

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2}, \quad (7.8)$$

де  $m$  – кількість років, за які проводиться аналіз.

Середню відстань між показниками та еталоном розрахуємо за формулою:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io} \quad (7.9)$$

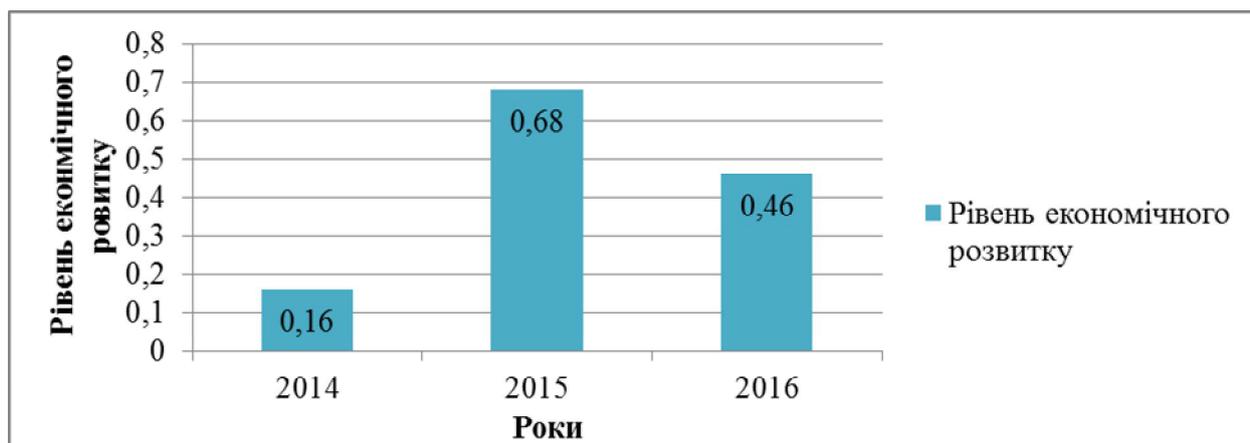
Використовуючи формули (5.5) – (5.9) розрахуємо значення даних показників та відобразимо їх в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

**Елементи розрахунку коефіцієнту таксономії**

Показники	Роки		
	2014	2015	2016
$\bar{C}_o$	1,29		
$S_n$	0,49		
$C_o$	2,27		
$d_i$	0,84	0,32	0,54
$K_j$	0,16	0,68	0,46

Визначений таксономічний показник синтетично характеризує зміни величини ознак досліджуваних груп. Інтерпретація даного показника має такий зміст: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів. Відобразимо динаміку зміни коефіцієнту на рис. 7.11.



**Рис. 7.11. Динаміка рівня економічного розвитку ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» протягом 2014 – 2016 років**

Характеристики підприємств для кожного рівня розвитку відповідно до рекомендацій Нортон-Каплана мають такі значення [123]:

- I рівень – підприємства, що мають найнижчий рівень розвитку;
- II рівень – підприємства, які потребують розроблення антикризових заходів у зв'язку з нестійким економічним станом;
- III рівень – підприємства, котрі характеризуються в динаміці набуттям (підтриманням) рівномірності зростання економічного розвитку;
- IV рівень – підприємства що характеризуються стійкою динамікою економічного розвитку;
- V рівень – високотехнологічні, конкурентоспроможні підприємства, які задовольняють всім потребам акціонерів, споживачів і працівників.

Відобразимо шкалу рівнів економічного розвитку в табл. 7.10.

Таблиця 7.10

**Шкала рівнів економічного розвитку [84]**

<b>I рівень</b>	<b>II рівень</b>	<b>III рівень</b>	<b>IV рівень</b>	<b>V рівень</b>
$0 < I_p < 0,2$	$0,2 < I_p < 0,4$	$0,4 < I_p < 0,6$	$0,6 < I_p < 0,8$	$0,8 < I_p < 1$

Оцінка рівня економічного розвитку ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» показала, що значення інтегрального показника розвитку в 2014 році належить проміжку  $0 < I_p < 0,2$ . Тому підприємство в цей період має I рівень економічного розвитку, що свідчить про низький рівень економічного розвитку та значно нижчі значення показників діяльності ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" порівняно з наступними роками. Однак ситуація суттєво змінюється в 2015 році, значення інтегрального показника розвитку в цьому році належить проміжку  $0,6 < I_p < 0,8$  (що відповідає IV рівню економічного розвитку), а це, в свою чергу свідчить про стійку динаміку економічного розвитку на ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт». Проте в 2016 році рівень економічного розвитку підприємства дещо погіршився, так інтегральний показник знаходився у проміжку  $0,4 < I_p < 0,6$  що відповідає III рівню економічного розвитку. Це свідчить про те, що ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" характеризується рівномірними темпами економічного зростання.

Ці результати викликані динамікою змінення показників діяльності ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» за 2014-2016 роки, про що свідчать дані табл. 5.2. Так у 2015 році майже усі показники діяльності підприємства виростили, а в 2016 незначно, але знизилися. Таку ж ситуацію спостерігаємо і в економічному розвитку підприємства. Тому, спираючись на фінансово-економічний аналіз ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» та аналіз економічного розвитку, можна зробити висновок, що у підприємства є потенціал та можливості для подальшого розвитку. Для того, щоб його реалізувати йому необхідно розробити стратегію економічного розвитку та механізми щодо її реалізації та управління. Такий варіант формування, реалізації та управління економічним розвитком ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" буде запропонований далі у цьому прикладі.

**Модель і програма економічного розвитку підприємства**

*У якості моделі, щодо розроблення стратегії і програми економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" прийнято алгоритм їх формування та реалізації, який наведено на рис 7.6.*

Розглядаючи з 1-й етап "Обґрунтування основних напрямів економічного розвитку підприємства", визначено, що:

*Місія даного підприємства полягає в тому, що за рахунок реалізації програми економічного розвитку підприємства та залучення світового досвіду й передових стандартів управління сучасним прогресом підприємства забезпечити стійке зростання його економічних та інших показників діяльності, а також сприяти зростанню конкурентоспроможності на вітчизняному і закордонному ринку агропродукції.*

*Мета діяльності ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" полягає в розширенні спектра виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції і забезпечення її максимального якісного зберігання та перетворення в кінцеві види товарної*

продукції, що мають високий рівень доданої вартості з одночасним зниженням виробничих та інших витрат, які формують її собівартість, за рахунок упровадження найкращого світового досвіду господарювання, передових технологій і типів устаткування, впровадження сучасних стандартів економічного управління всебічним розвитком усіх сфер діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на вітчизняному і закордонному ринках.

*Досягнення цієї мети має забезпечити якісне розв'язання двох комплексів завдань економічного розвитку підприємства:*

- тактичних (або коротко- і середньострокових), які були виявлені в результаті аналізу стану і показників діяльності підприємства за 2014 – 2016 роки. Ці завдання не потребують витрат значних ресурсів і можуть бути розв'язані за рахунок удосконалення поточної діяльності підприємства;

- стратегічних (та довготривалих), які пов'язані з розвитком інфраструктурних об'єктів, нових видів виробничої та комерційної діяльності і котрі потребують значних капіталовкладень, витрат часу та інших ресурсів. Тому вони мають бути заплановані й розв'язані в наступні 5 – 10 років економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт".

*Спочатку розглянемо перелік тактичних цілей і завдань програми економічного розвитку підприємства, до яких належать:*

- вихід на нові ринки як в Україні, так і за її межами (експорт цукру);
- підвищення рентабельності тваринницького комплексу підприємства шляхом його модернізації та якості продукції тваринництва (молока, м'яса);
- зменшення собівартості та підвищення якості продукції шляхом впровадження інноваційної техніки та технологій виробництва;
- оновлення окремих видів обладнання: створення електронних карт родючості ґрунтів, впровадження навігаційних систем GPS;
- підвищення виходу цукру з цукрових буряків (проблема дигестії).

Наступний етап це "Стратегічний аналіз". Розпочнемо із аналізу з аналізу макросередовища, спочатку здійснимо PEST – аналіз (табл. 7.11).

*Таблиця 7.11*

***PEST – аналіз ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"***

<b>Політико-правове середовище</b>	<b>Економічне середовище</b>	<b>Соціально-культурне середовище</b>	<b>Технологічне середовище</b>
1. Зміна законодавства 2. Політична стабільність 3. Податкова політика 4. Законодавство з охорони навколишнього середовища 5. Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією	1. Динаміка ВВП 2. Рівень інфляції 3. Доступність кредитних ресурсів 4. Рівень безробіття 5. Курс валют (стабільність гривні) 6. Вартість енергоносіїв 7. Державне регулювання цін на сільськогосподарську продукцію і продовольство 8. Інвестиційний клімат в АПК 9. Стан світової економіки 10. Платоспроможний попит	1. Зміна стандартів (рівня) життя та освіти 2. Зміна чисельності населення 3. Підвищення вимог до якості та походження продукції	1. Розвиток агротехнологій та їх застосування 2. Розвиток інформаційних технологій 3. Патентно-ліцензійний захист 4. Витрати на НДДКР 5. Потенціал інновацій в АПК 6. Темпи впровадження нових технологій та інновацій

Отже, найбільш суттєвими факторами, які впливають на діяльність і формування економічної стратегії ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" є економічні і технологічні фактори.

Далі проведемо аналіз агропромислового комплексу використовуючи теорію 5-ти конкурентних сил М. Портера. Розглянемо кожен з 5-ти конкурентних сил детальніше:

### *1. Загроза появи нових конкурентів*

Можливість появи нових конкурентів в галузі АПК зумовлена рівнем вхідних бар'єрів.

Виробництво зернових культур це специфічний вид діяльності, так як в ньому є один природний обмежуючий фактор – земля. Історично так склалося, що сільськогосподарські землі були освоєні (привласнені) ще в минулому столітті. Підприємства, які працюють на землі сьогодні, - це підприємства, які успадкували господарства радянського періоду або нові підприємства, які виникли внаслідок поглинання чи об'єднання. Тому, поява нового конкурента є малоімовірною.

Основними обмеженнями для входу на ринок нових конкурентів являється необхідність значних капітальних вкладів для входу на ринок (оренда земельного паю, закупка с/г техніки, складів, майстерень і т.д.), економія на масштабах. Також відзначимо, що конкуренти, що і в ТОВ ІПК "Агрозерно-продукт" (входить до складу агрохолдингу "Астарта-Київ") є вертикально інтегрованими холдингами, що є значним обмеженням для нових підприємств. Отже, для нового підприємства собівартість продукції буде значно вище, чим для вже діючих підприємств.

### *2. Суперництво між конкуруючими в даній галузі фірмами*

Конкуренція в галузі головним чином іде за основний засіб виробництва – землю, а також за складські потужності – можливість зберігати свою продукцію на елеваторах без обмежень і за розумними розцінками. Так ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" має в своєму розпорядженні близько 30 тис. га орних земель (це 24% від орних земель Глобинського району). Також, підприємство має власні складські приміщення та обладнання для сушки та очистки зернових, що дозволяє самостійно обробляти, зберігати, відвантажувати продукцію. Наявних потужностей складських приміщень достатньо для збереження врожаїв, що призводить до значної економії на послугах елеваторів.

Основними конкурентами ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" є: ТОВ "Бурат-Агро"; ТОВ "Агротех-Гарантія"; Агропромислова компанія ТОВ "Докучаєвські Чорноземи"; ТОВ "Чиста криниця"; ТОВ "Агрофірма-Добробут".

### *3. Загроза появи товаро-замінників*

Для продукції, що виробляється підприємством загроза появи товаро-замінників незначна, так як суттєвих відмінностей між сортами продукції немає, а в випадку появи принципово нового сорту підприємство має можливість закупити даний сорт на ринку.

### *4. Постачальники*

Ринкова влада постачальників проявляється в їх можливостях збільшити ціну чи знизити якість наданих товарів і послуг. Так, в структурі витрат

сільськогосподарського підприємства основну долю витрат займає насіння. Коливання цін і зменшення якості насіння можуть збільшити їх вартість і при цьому, навіть при дотриманні агротехнологій, буде отриманий низький врожай. Подібна ситуація виникає і з постачальниками палива і мінеральних добрив.

Проте, можна зробити висновок, що ринкова влада постачальників незначна, так як на ринку присутня велика кількість постачальників як насіння, так і палива, і мінеральних добрив.

ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" закупає насіння у світових виробників, таких як KWS, SESVANDERHAVE, LION SEEDS, STRUBE. Для захисту рослин підприємство використовує продукцію провідних компаній, а саме: BASF, Dupont та Syngenta.

### *5. Покупці*

Ринкова влада покупців проявляється в реакції чутливості споживача на зміну ціни, а також в можливості споживача з легкістю перейти до конкурентів.

В галузі виробляється сільськогосподарська продукція, що реалізується по біржовим чи договірним цінам, тому ціна одна для всієї галузі.

Отже, з п'яти розглянутих сил конкуренції найбільший вплив на діяльність підприємств у цій галузі має суперництво між конкуруючими в даній галузі фірмами, а також ринкова влада споживачів.

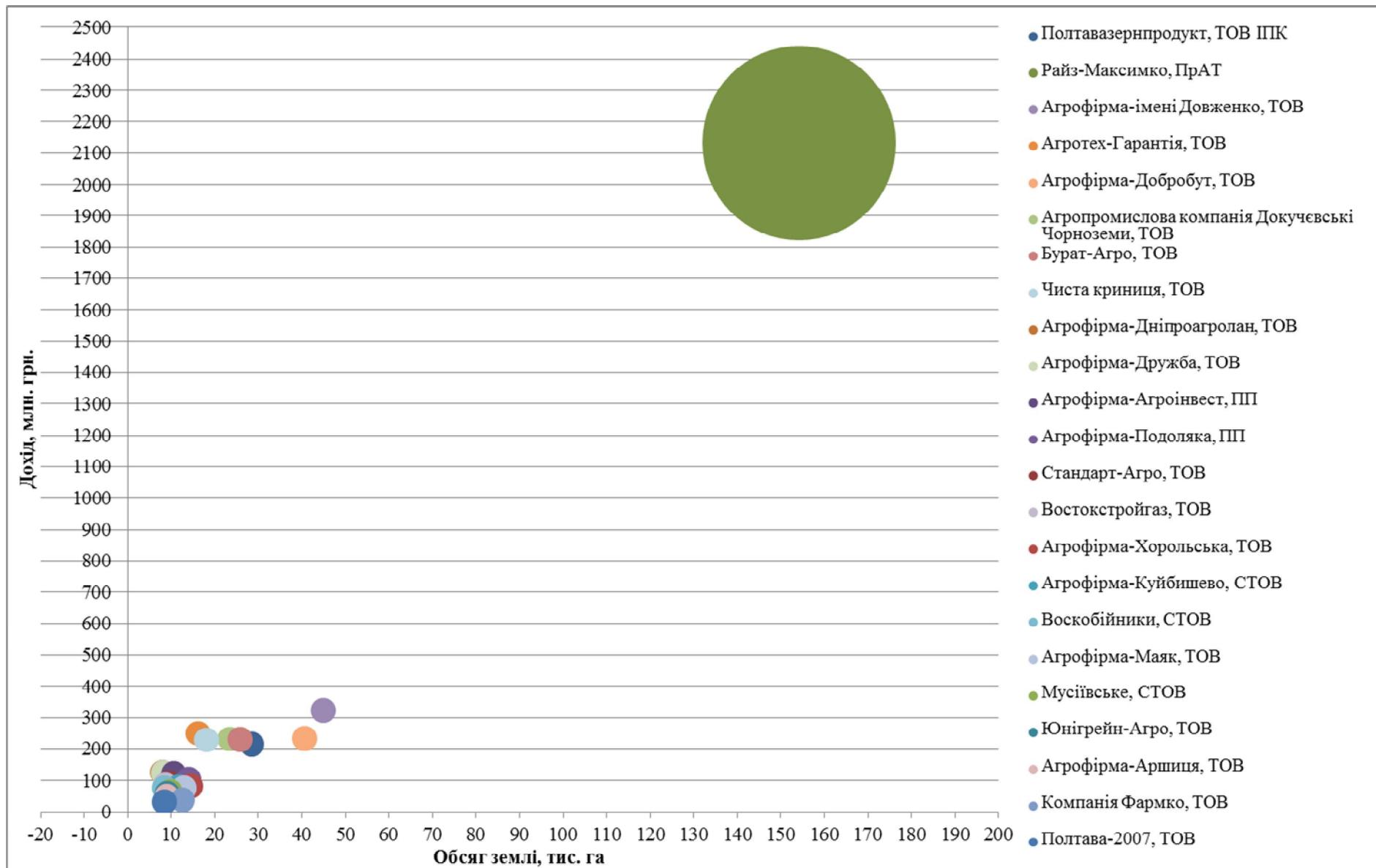
Для оцінювання конкурентів виконаємо ідентифікацію конкурентів, використовуючи метод стратегічних груп. Для побудови матриці-карти ми обрали два показники: дохід і обсяг землі. На нашу думку, ці показники є дуже важливими для сільськогосподарських підприємств. Дохід показує чи ефективною є діяльність підприємства, а земля це обмежуючий фактор даної галузі, тому обсяг оброблюваних земель є важливим для с/г підприємств. Ці показники між собою не корелюють.

Далі будуюмо карту стратегічних груп за цими показниками (рис. 7.12).

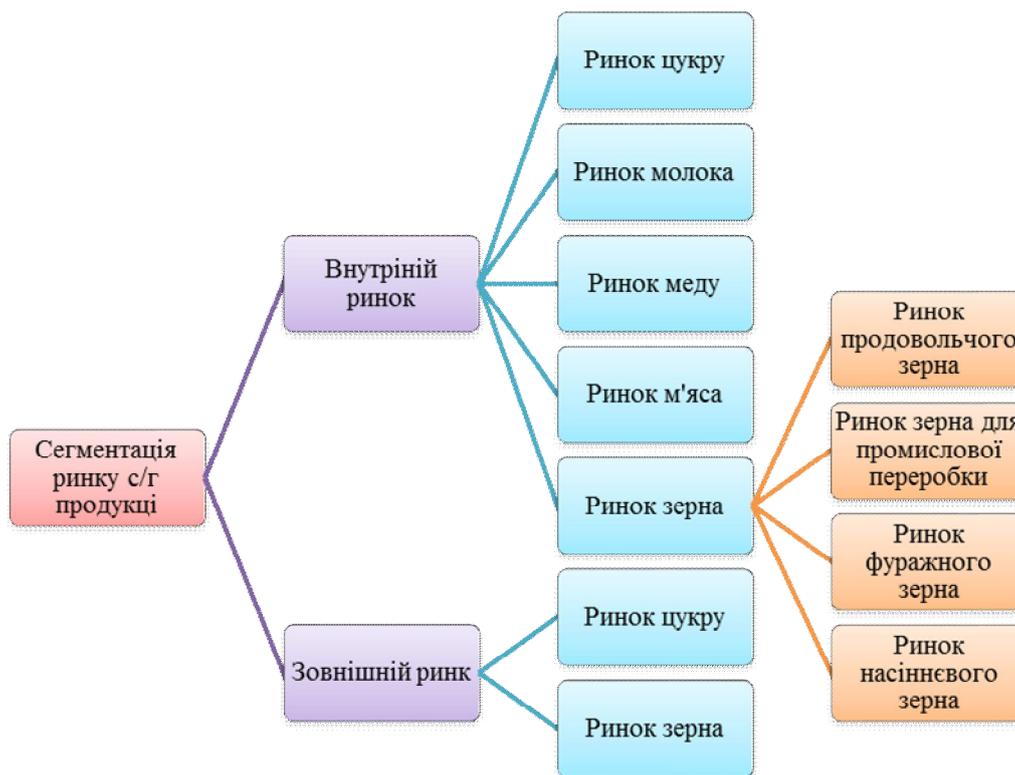
На графіку, зображеного на рис. 7.12, можна виділити 4 стратегічних групи конкурентів. Отже, відповідна до карти стратегічних груп прямими конкурентами ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" є ТОВ "Бурат-Агро", ТОВ "Чиста криниця", ТОВ "Агропромислова компанія "Докучаєвські Чорноземи", ТОВ "Агротех-Гарантія" і ТОВ "Агрофірма-Добробут".

Для ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" стратегічною перспективою є перехід в наступну стратегічну групу (ТОВ "Агрофірма-імені Довженко"). Для цього підприємству доцільно збільшити обсяг оброблювальних земель та дохід. У системі ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» діє програма стимулювання залучення пайовиків, тобто керівництво підприємства працює над питанням збільшення земельного банку. Щодо збільшення доходу, то для цього необхідно підвищувати ефективність діяльності цього підприємства.

Далі виконаємо аналіз та сегментацію ринку споживачів для ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" за критерієм географічного розташування та видом продукції (рис. 7.13).



*Рис. 7.12. Карта стратегічних груп конкурентів сільськогосподарських підприємств у Полтавській області*



**Рис 7.13. Сегментація ринку для ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"**

За допомогою SWOT – аналізу виконаємо оцінку сильних та слабких сторін основних конкурентів (прямих конкурентів, яких було попередньо вже визначено, табл. 7.12).

*Таблиця 7.12*

**SWOT – аналіз основних конкурентів ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"**

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Досвід роботи в аграрному бізнесі	Застаріла матеріально-технічна база
2	Налагоджена база пайовиків	Низько ефективне тваринництво
3	Спрацьований висококваліфікований колектив	Низькі темпи модернізації та оновлення обладнання
4	Надійні постачальники	Надходження основного потоку коштів є сезонним
5	Постійні канали реалізації	
6	Сформована матеріально-технічна база	
№	Можливості розвитку конкурентів	Загрози для бізнесу
1	Розширення асортименту продукції	Велика кількість конкурентів
2	Модернізація матеріально-технічної бази та впровадження інновацій	Нестабільні погодні умови
3	Державна підтримка аграрних підприємств	Нестабільність законодавства
4	Залучення інвестора	Недосконалість податкової системи
5	Виробництво органічної сільськогосподарської продукції	Низький рівень конкурентоздатності вітчизняного аграрного сектору в цілому на світовому продовольчому ринку
6	Розширення земельного фонду	Можливість втрати пайовиків
7	Модернізація тваринницького комплексу	

Споживачем продукції ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» є підприємства, яким для діяльності необхідна с/г продукція, такі як підприємства харчової та

кондитерської галузей, підприємства які займаються виробництвом добрив та кормів для тварин, та підприємства, які займаються переробкою с/г продукції.

Клієнти, котрі активно цікавляться продукцією ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт": основними споживачами цукру є ТОВ "Сандора", ТОВ "Данон – Дніпро", ТОВ "Фоззі – Фуд", ПрАТ "Монделіс Україна", ТОВ "АТБ-Маркет", ТОВ "Бон – Буассон", ПП ВТК "Лукас", ПрАТ "Якобз Україна" та інші (причини зацікавлення: якість продукції та довіра до виробника). Основними споживачем молока та м'яса є підприємства групи компаній "Глобине", ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат" та ТОВ "Глобинський маслосирзавод" (причини зацікавлення: м'ясо і молоко є якісними, крім того підприємства знаходяться у відносній близькості).

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт", передбачає аналіз та оцінку можливостей і загроз, а також сильних та слабких сторін підприємства. Виконаємо ці дослідження за допомогою SWOT-аналізу (рис. 7.14). Використовуючи результати цього аналізу можна визначити, що ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" має сильних сторін значно більше, ніж слабких, а наявних можливостей і загроз існує рівна кількість. Тому можна зробити висновок, що підприємства має потенціал і можливості для підвищення ефективності власної діяльності та розвитку.



**Рис.7.14. SWOT-аналіз ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"**

Розглядаючи етап тактичного періоду (і частини)реалізації програми економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт". Розрахунок рівня економічного розвитку підприємства засвідчив, що його стан відповідає III-му рівню економічного розвитку, який характеризується в динаміці набуттям рівномірності

зростання економічного розвитку. Визначений рівень розвитку підприємства за співвідношенням до вимог блок-схеми, наведеної на рис. 7.6, є дозволеним і прийнятним для нашої програми.

Наступний етап програмування є "Формування стратегії економічного розвитку підприємства", який передбачає аналіз існуючої стратегії розвитку та розроблення нової. Розглянемо оперативні-тактичні кроки нової стратегії.

Дослідивши діяльність ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт» можна зробити наступний висновок. Для підприємства є характерною стратегія диверсифікації діяльності, тобто одночасний розвиток багатьох сфер діяльності, не пов'язаних між собою прямими виробничими зв'язками.

ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" об'єднує дев'ять сільгоспідприємств та Глобинський цукрозавод. Отже, підприємство об'єднує рослинницькі господарства, які вирощують цукровий буряк, зернові та насіння соняшнику, а також стратегічні бізнес-одиниці (СБО) з виробництва цукру і тваринницькі господарства, що спеціалізуються на молочному скотарстві.

За підсумками 2016 р. найбільшу частку в обсязі реалізованої продукції займало виробництво цукру (68%), друге місце у структурі обсягу реалізації належить продукції рослинництва – зерновим та насінню соняшника – 18%, третє місце – розведенню великої рогатої худоби молочних порід – 5%.

Таким чином, основний бізнес – це виробництво цукру. Сезон виробництва триває з вересня до грудня. Піки виробництва зернових та молока припадають на інші місяці, тому сезонне використання обігових коштів є оптимальним. Поєднання виробництва різних видів продукції рослинництва дозволяє формувати ефективні сівозміни у господарствах. Крім цього, тваринництво забезпечує рослинницькі господарства органічними добривами.

Також, для ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" характерною є стратегія конкурентних переваг. Так, комплексне формування конкурентоспроможності, ґрунтоване на впровадженні інновацій в усіх підсистемах підприємства.

Підрозділи компанії широко використовують навігаційні системи GPS для моніторингу сільськогосподарських угідь, зокрема, для визначення границь полів, відбору проб автоматичними ґрунтовідбірниками. Ведеться робота зі створення електронних карт родючості ґрунтів, за допомогою GPS-навігації запроваджені системи паралельного водіння для сільськогосподарських машин, проводиться моніторинг техніки. Компанія здійснює постійну модернізацію та впровадження сучасного обладнання та техніки для забезпечення своєчасного і якісного виконання технологічних операцій з підготовки ґрунту, сіви, догляду за рослинами і збирання культур. Отже, впроваджуючи сучасне обладнання, техніку та технології у виробництво підприємство підвищує ефективність і результативність власної діяльності, при цьому знижуючи собівартість продукції, тобто підвищує свої конкурентні переваги на ринку.

Із вище наведеного, робимо висновок, що ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" використовує поєднання двох стратегій, а саме стратегію диверсифікації діяльності та стратегію конкурентних переваг.

На основі аналізу фінансово-економічного стану ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт", макро- та мікросередовища функціонування підприємства, визначивши рівень його економічного розвитку та дослідивши існуючу стратегію його розвитку, можна визначити що воно має як і раніше дотримуватися стратегії диверсифікації діяльності та конкурентних переваг.

*Ураховуючи результати проведеного аналізу стану і показників діяльності ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" за 2014-2016 роки (табл. 7.2) до комплексу оперативних заходів програми економічного розвитку цього підприємства на 2018-2019 роки пропонується включити:*

1. Здійснення диверсифікації діяльності, а саме впровадження нового виду діяльності – виробництво органічної сільськогосподарської продукції.

2. Підвищення рентабельності молочного скотарства шляхом модернізації виробництва на основі інноваційних підходів, спрямованих на зменшення витрат та отримання продукції високої якості.

3. Впровадження заходів щодо оптимізації собівартості продукції підприємства, оскільки, протягом 2014-2016 років собівартість продукції збільшилася на 49,9%, а чистий прибуток лише на 14,4%, внаслідок чого спостерігається негативна тенденція щодо зміни рентабельності продажів. Протягом розглянутого періоду вона зменшилася на 5,4%.

Оскільки аналіз фінансової стабільності ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" показав, що підприємство неповністю використовує свій потенціал і можливості, та засвідчив доцільність залучення кредитних коштів, то пропонується реалізувати вище наведені оперативні заходи за рахунок мобілізації власного оперативного прибутку, збільшення обсягів виробництва і продажу нових видів продукції та залучення (у разі необхідності) короткотермінових кредитів на вигідних для підприємства умовах.

*Розглядаючи концептуально-перспективні напрями і завдання стратегії та програми економічного розвитку підприємств на найближчі 5-10 років можна запропонувати такий дуже важливий і високоефективний вектор стратегічного економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" як розроблення та реалізація "під ключ" унікального інвестиційного проекту щодо створення нового агропромислового інтегрованого комплексу з переробки сої, тобто провести стратегічну диверсифікацію та розвиток виробничих процесів за рахунок:*

1) будівництва на цьому комплексі таких основних виробничих підрозділів: потужностей зі зберігання готової продукції та елеватор ємністю 25 тис. тонн; заводської лабораторії для контролю якості сировини та готової продукції; цеху з виробництва багато протеїнового шроту (потужністю 15 тис. тонн на рік); цеху з виробництва соєвої олії (потужністю 5-7 тис. тонн на рік); цеху з виробництва гранульованої оболонки (6 тис. тонн на рік).

2) будівництва на цьому міні-комплексі об'єктів допоміжного і обслуговуючого виробництва, а саме: котельної; дільниці з ремонту та обслуговування виробництва; гаражів та дільниці з обслуговування автотранспорту; складських приміщень; компресорної; очисних споруд;

3) забезпечення необхідного рівня автомобільних та залізничних комунікацій і вантажоперевезень;

З урахуванням наведених стратегічних пропозицій має бути передбачено зміни та розвиток в організаційній структурі управління, удосконалена схема якої з використанням стратегії диверсифікації наведена на рис. 7.15.

Також відбудеться відповідне удосконалення та диверсифікаційний розвиток виробничої структури підприємства, що наведена на рис. 7.16.

*Реалізація такого проекту потребує:*

- проведення детального комплексу передпроектних досліджень та техніко-економічних обґрунтувань;

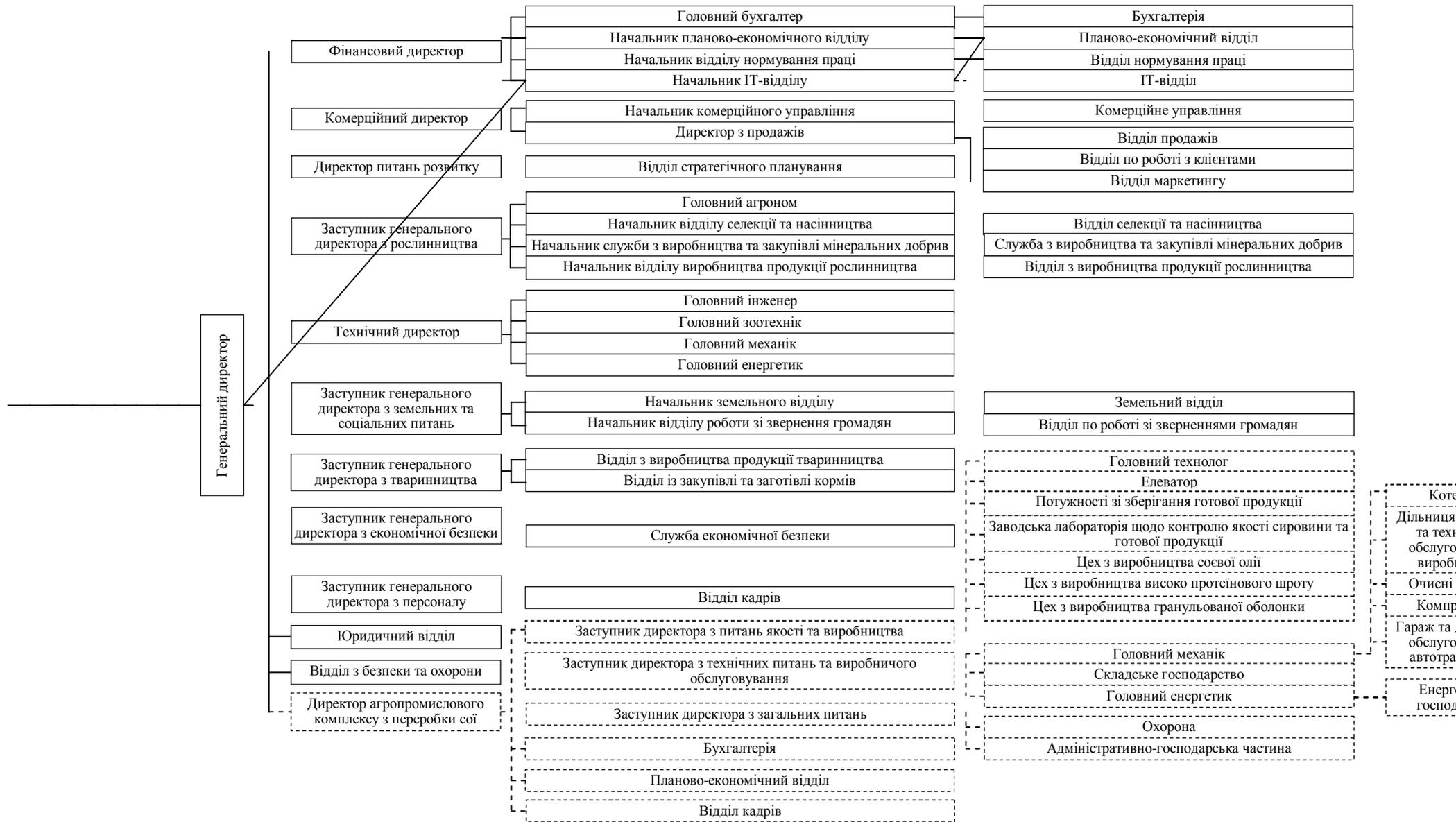
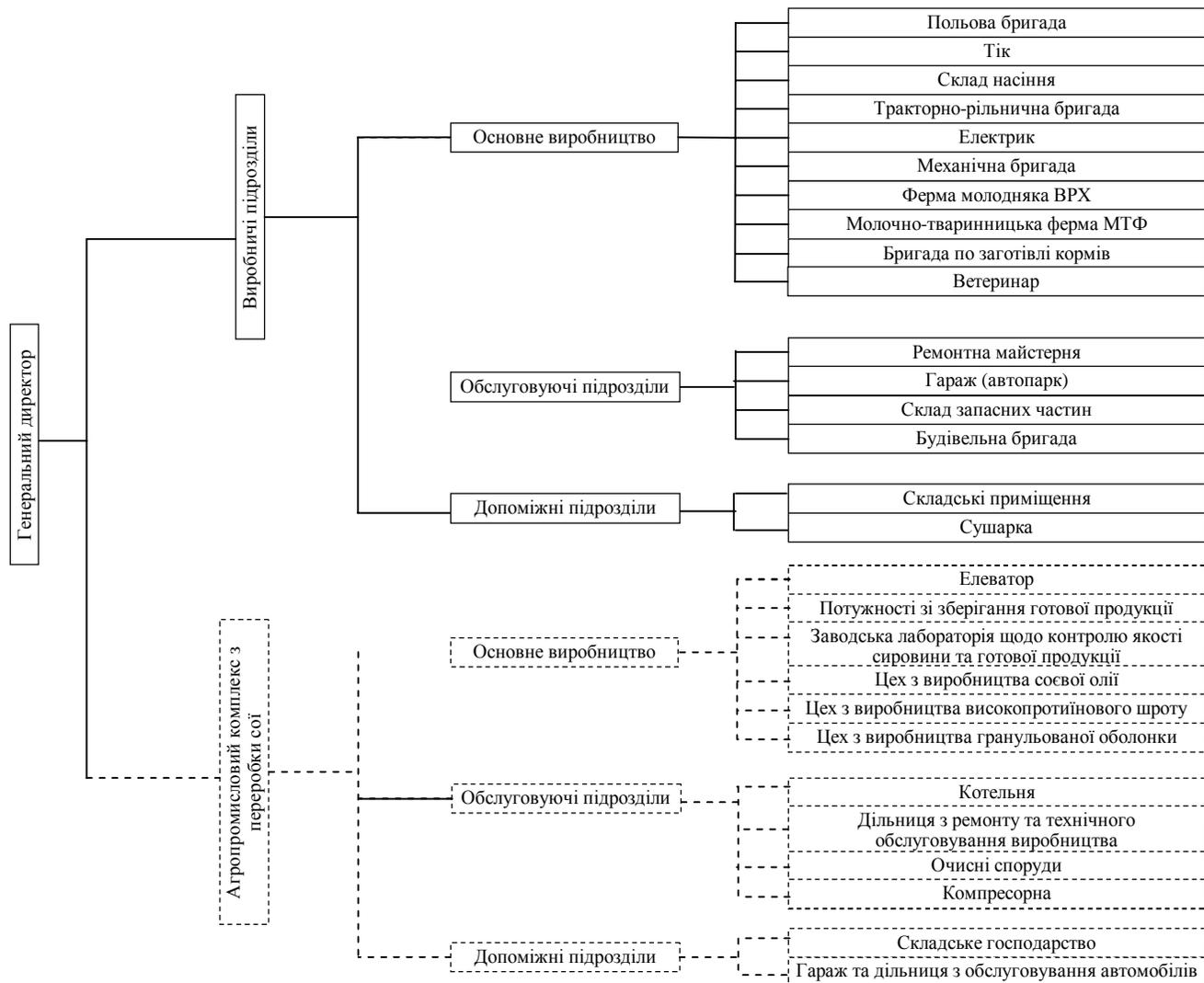


Рис. 7.15. Удосконалена організаційна структура управління ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" (пропозиція)



**Рис. 7.16. Удосконалена виробнича структура ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" (пропозиція)**

- організацію роботи щодо створення нового виробництва та нових робочих місць;
- проектування і планування програмно-проектних заходів;
- підготовка і реалізація проекту;
- забезпечення економічної ефективності результатів реалізації проекту.

На основі цієї ідеї із залученням необхідних експертів від ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" було розроблено орієнтовану структуру загальних капіталовкладень, необхідних для реалізації цього проекту. Ця оцінка наведена в табл. 7.13.

Основними джерелами фінансування даного інвестиційного проекту попередньо визначено: кошти ТОВ компанії "Астарта-Київ2 (50%) – 36355 тис. грн; кошти ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" (50%) – 36355 тис. грн.

Таблиця 7.13

**Орієнтована структура капітальних вкладень на створення агропромислового комплексу з переробки сої**

№ з/п	Найменування витрат і робіт	Сума витрат, тис. грн.
1	Розроблення техніко-економічного обґрунтування проекту	520,0
2	Погодження та затвердження техніко-економічного обґрунтування	170,0
3	Вишукування, технологічне та будівельно-інвестиційне проектування	2350,0
4	Підготовка замовлень та укладання контрактів та виконання будівельно-монтажних робіт та матеріально-технічного забезпечення будівництва, виготовлення технологічного устаткування та оснащення	720,0
5	Виконання будівельно-монтажних робіт	43000,0
6	Виробництво та постачання технологічного устаткування та оснащення	15600,0
7	Монтаж устаткування, пусконаладжувальні роботи та випробування	4000,0
8	Набір, навчання та інші види підготовки персоналу	3200,0
9	Придбання матеріально-технічних ресурсів для початку основної виробничо-комерційної діяльності	3150,0
Усього капіталовкладень		72710,0

Головними очікуваними результатами реалізації проекту є:

1. Стратегічна диверсифікація і розвиток нових видів виробничої та виробничо-комерційної діяльності підприємства щодо зберігання 25 тис. тонн сої, виробництва 15 тис. тонн високо протеїнового шроту на рік, виробництва 5-7 тис. тонн соєвої олії на рік, виробництва 6 тис. тонн гранульованої оболонки на рік, що має забезпечити суттєве зростання загального доходу й прибутків підприємства.
2. Створення 240-260 нових робочих місць.
3. Отримання значних соціально-економічних ефектів, пов'язаних із:
  - зростанням надходжень місцевого та інших бюджетів за рахунок введення в експлуатацію нових виробничих об'єктів;
  - розвитком всієї соціальної, побутової, освітньої та іншої інфраструктури регіону;
  - розвитком транспортної інфраструктури;
  - підвищенням культурного та освітнього рівня населення.
4. Суттєве зростання різних взаємовигідних зв'язків із постачальниками сировини та інших вхідних ресурсів, а також зі споживачами продукції підприємства, в тому числі за рахунок створення та реалізації спільних торгівельно-комерційних проектів, об'єктів і процесів.

5. Зростання іміджу підприємства.
6. Інші позитивні ефекти.

### **Стратегія управління економічним розвитком ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт"**

*Відповідно до результатів комплексного дослідження, що викладені в попередній частині цього розділу, вибраної моделі формування та реалізації стратегії і програми управління економічним розвитком підприємства, наведеної на рис. 7.6, для успішної реалізації визначеної вище програми економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" необхідно здійснити удосконалення і розвиток системи корпоративного та програмно-цільового управління стратегічними змінами та майбутньою діяльністю цього підприємства. При цьому рекомендується здійснити такі комплекси заходів щодо прогресу системи корпоративного менеджменту:*

1. Провести поступову модернізацію та розширення переліку функцій, видів діяльності і бізнес-процесів підприємства та його систем управління з урахуванням модернізації організаційної та виробничої структури до нового рівня, наведеного на рис. 7.10 і 7.11.

2. Для удосконалення основних функцій апарату управління і бізнес-процесів ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" необхідно впровадити світові стандарти корпоративного менеджменту, в тому числі за рахунок модернізації і розвитку основних бізнес-процесів підприємства. Для цього в подальшому на постійній основі необхідно здійснити такий комплекс заходів:

а) здійснювати моніторинг й аналіз зовнішнього середовища, ринків і потреб споживачів задля індикації світових тенденцій, ідентифікації, визначення конкретних вимог й умов подальшого розвитку;

б) формувати і/або вдосконалювати системне уявлення про місію, загальну стратегію розвитку підприємства в цілому, його окремих елементів (виробничих підрозділів) і сфер діяльності тощо. При цьому необхідно враховувати вимоги, умови та досягнення щодо наявних процесів розвитку в зовнішньому середовищі, оцінювати наявний стан, потенціал і можливості вдосконалення всі систем та сфер діяльності підприємства до найкращих світових стандартів;

в) розробляти і ефективно втілювати інвестиційні програми і проекти зі створення та реалізації нової продукції, сучасних послуг тощо, а також управляти цим стратегічним процесом відповідно до визначеної загальної стратегії економічного розвитку підприємства;

г) у системі й бізнес-процесах щодо діяльності ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" необхідно створювати і розвивати ефективну маркетингову систему щодо просування та збуту товарів;

д) підприємство має здійснювати неперервний розвиток технологій, техніко-технологічної бази і всієї виробничої системи підприємства включаючи її функції, сферу матеріально-технічного та іншого забезпечення, організації й управління тощо;

е) доцільно вдосконалювати структуру та функції і стратегічних бізнес-одиниць, орієнтованих на сервіс. ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" повинно розвивати логістику і ефективність ресурсних потоків та сервісу як для себе, так і для всі свої споживачів (клієнтів), розробляти та втілювати нові сучасні кваліфікаційні стандарти діяльності персоналу, розвивати системи та механізми ефективного реалізації цих послуг, забезпечення і належної якості;

ж) стратегічні бізнес-одиниці (виробничі підрозділи агрофірми), що входять до складу ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт", мають розвивати інфраструктуру, функції та прямі зв'язки зі споживачами, забезпечувати максимальну реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів і програм «під ключ» з орієнтацією на довготривале взаємовигідне співробітництво як з українською зовнішньою аудиторією, так і в сфері зовнішньоекономічної діяльності;

з) ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт", та його виробничі підрозділи мають поліпшувати систему та стандарти управління людськими ресурсами підприємства, застосовуючи сучасні методи управління персоналом. При цьому для вдосконалення діяльності персоналу рекомендується постійно і інтегровано втілювати світові досягнення та найкращі системи і стандарти управління персоналом, такі, як: стандарти ISO 9000, що визначають загальну систему і сферу управління; американські стандарти управління проектами та корпоративним бізнесом РМВoК: 2004; сучасне стратегічне управління, котре базується на балансованій системі показників (детально описана в розділі 3 даної роботи); інноваційну форму поступового вдосконалення управління персоналом підприємства в процесі його розвитку, котра базується на моделі зрілості проектного менеджменту (Project Management Maturity Model РМММ).

и) підприємство має здійснювати інтегрований розвиток й управління інформаційними ресурсами, особливо у сфері маркетингу, виробничо-комерційної діяльності та просування власної продукції та послуг на вітчизняному ринку, а в перспективі – й за кордоном;

к) для підвищення своєї конкурентоспроможності агрофірма «Полтавазернопродукт» має постійно вдосконалювати ефективність витрачання матеріальних і енергетичних ресурсів, забезпечувати реальне зниження енерговитрат і матеріалоемності продукції та в процесі виробництва, забезпечувати сучасне управління розвитком і діяльністю в цій сфері;

л) необхідно постійно вдосконалювати всю фінансово-економічну діяльність, особливо у сфері обґрунтування, залучення й ефективного використання та повернення інвестицій. В цьому стратегічному напрямі доцільно ширше застосовувати сучасні процедури й інструменти проектного фінансування, ефективного управління розробленням і реалізацією бізнес-планів, кошторисів, бюджетних та інших фінансових планів, стандартів їх виконання;

м) у період розвитку своєї діяльності в кожному конкретному проекті чи програмі ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" має забезпечити захист і системне управління в екологічній сфері. У цій сфері підприємство доцільно взаємодіяти державою, з регіональними та місцевими органами влади та суспільством;

н) необхідно поліпшувати управління зовнішніми зв'язками, формувати позитивний імідж організації та її продукції, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності;

о) для поступового підвищення рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств має управляти своїм розвитком, диверсифікацією, системними та довготривалими процесами вдосконалення і змін. Для цього рекомендується: створити (вдосконалити) та постійно оцінювати комплекс показників діяльності підприємства; проводити зовнішнє і внутрішнє оцінювання якості, забезпечувати її неперервне вдосконалення й управління на основі тотальної системи управління якістю;

п) для забезпечення ефективної реалізації програми "під ключ" керівництву й управлінському персоналу агрофірми необхідно здійснювати порівняльний аналіз діяльності, досягнень, стану й потенціалу підприємства, оцінювати виконання попередньо розроблених стратегій, програм і проектів; уносити зміни та коригування в свої стратегічні заходи для забезпечення сталого розвитку й удосконалення суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності тощо.

3. Для успішного управління програмою економічного розвитку ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" необхідно поряд із удосконаленням системи корпоративного управління цим підприємством запровадити світовий досвід та передові стандарти стратегічного, мультипроектного та проектного менеджменту.

4. При цьому для впровадження стандартів проектного менеджменту перелік яких наведено на рис. 7.17 на підприємстві необхідно здійснити впровадження проектно і програмно орієнтованих підрозділів або груп фахівців, які крім основної діяльності, також будуть задіяні в розробленні та реалізації інвестиційно-інноваційних та будівельних проектів програми розвитку підприємства, а також здійснити підвищення рівня знань та кваліфікації всього управлінського персоналу щодо нових форм ведення бізнесу, світових стандартів корпоративного та проектного менеджменту. Для цього рекомендується втілити в діяльність апарату управління ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" нову систему навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу щодо неперервного зростання професійних знань і навичок з управління проектами та програмами (так звані моделі РСММ і РМММ), які визнані в усьому світі та використовуються провідними компаніями та підприємствами в сфері удосконалення виробничо-комерційної діяльності та підвищення ефективності управління економічним розвитком.

Ключовими кроками ефективного управління ходом реалізації стратегії і програми економічного розвитку підприємства мають стати :

1. Розроблення комплексу проектної та планової документації щодо реалізації окремих заходів програми.

2. Визначення ключових віх (етапів) реалізації програми у часі за кількісними та якісними результатами, у тому числі за економічними показниками реалізації програми "під ключ".

3. Формування і реалізація організаційної структури і планів стратегічного і проектного управління ходом реалізації програми "під ключ". Розроблення спеціальних стандартів діяльності менеджерів та іншого персоналу команди із реалізації цієї програми.

4. Призначення відповідальних осіб за управління і виконання програмно-проектних і планових заходів.

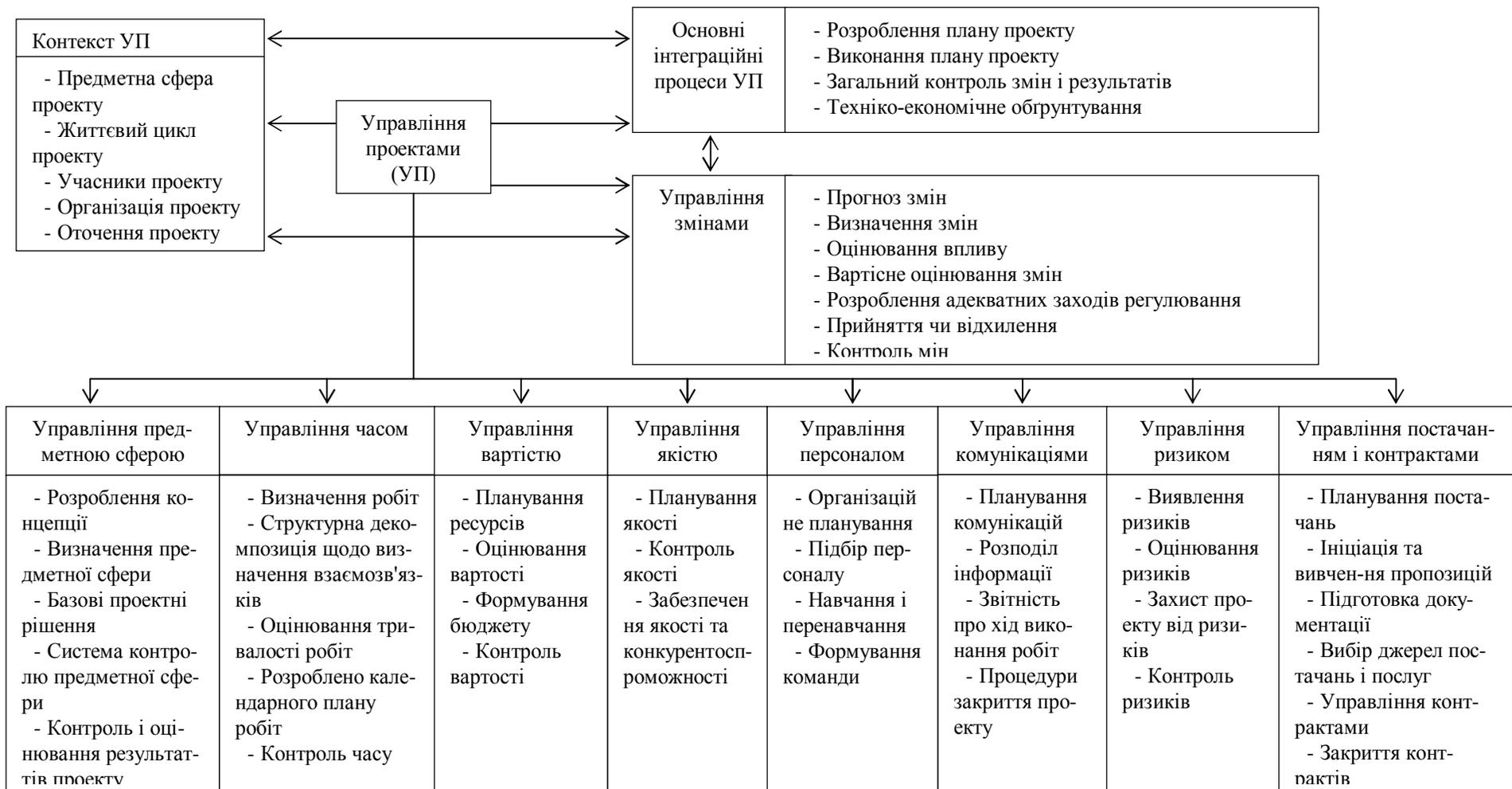
5. Проведення моніторингу, збирання необхідної інформації і контролю за реалізацією стратегії і програмних заходів з економічного розвитку підприємства.

6. Періодична та остаточна оцінка досягнутих проміжних результатів, цілей і завдань програми з урахуванням індикаторів її виконання (зазначених вище), виконання планових показників, контроль вчасності, якості, обсягів та результатів робіт, їх собівартості і відповідності їх показникам.

7. Періодична оцінка ефективності реалізації стратегії програми.

8. Коригування стратегічних планів програми для забезпечення її реалізації "під ключ".

9. Після завершення основної частини програми необхідно здійснити комплексне оцінювання ефективності її реалізації та фактично досягнутих економічних показників розвитку підприємства.



**Рис. 7.17. Структура знань, умінь і компонентів управління проектом**

В цілому розроблення та реалізація стратегії і програми розвитку агрофірми має стати неперервним механізмом нескінченного вдосконалення всіх елементів та бізнес-процесів підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

### **Оцінка та забезпечення ефективності запропонованих рішень**

Для проведення оцінки економічної ефективності запропонованого в попередній частині цього розділу інвестиційного проекту зі створення агропромислового комплексу переробки сої попередньо необхідно визначити очікувані строки його реалізації, які наведено в табл. 7.14.

Таблиця 7.14

#### **Очікувані строки реалізації проекту агропромислового комплексу з переробки сої**

№ з/п	Найменування комплексів робіт	Строки реалізації	Примітки
1.	Розроблення та експертиза ТЕО проекту	січень – лютий 2018 р.	
2.	Розроблення та експертиза ПКД та РД	лютий – травень 2018 р.	
3.	Підготовка підприємства та основних учасників до реалізації проекту	квітень – липень 2018 р.	За умов виконання на 100% п. 1 і п. 2
4.	Будівництво нових об'єктів, монтаж устаткування, пусконаладжувальні роботи	серпень 2018 р. – липень 2019 р.	Найбільш сприятливі та оптимальні строки
5.	Початок виробництва	серпень – вересень 2019 р.	
6.	Освоєння проектної потужності	вересень 2019 р. – кінець 2020 р.	

Оцінку ефективності інвестиційного проекту, а саме створення на основі ТОВ ППК «Полтавазернопродукт» агропромислового комплексу із переробки сої, здійснимо використовуючи наступні показники: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності та внутрішню норму дохідності.

Від реалізації даного проекту планується отримати такі доходи за роками його виконання, які наведено в табл. 7.15.

Таблиця 7.15

#### **Динаміка чистих грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту "Агропромисловий комплекс із переробки сої"**

Доходи, тис. грн.	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
	20000,00	42000,00	47000,00	50000,00	53000,00

Для дисконтування грошового потоку проекту прийнята ставка  $i = 19\%$ . Інвестиційні витрати, що були понесені дорівнюють 72710,00 тис. грн.

Чистий приведений дохід (NPV) дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результатів інвестування, тобто кінцевий ефект в абсолютній сумі. Розрахунок NPV виконується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t}, \quad (7.10)$$

де  $CF_t$  – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;  $IC_t$  – сума чистого грошового потоку для окремих інтервалів загального періоду експлуатації інвестиційного проекту.  $i$  –

дисконтна ставка, що використовується;  $n$  – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді  $t$ .

Чистий приведений дохід від інвестиційного проекту дорівнює:

$$NPV = 121246,20 - 72710,00 = 48536,19 \text{ тис.грн.}$$

Індекс дохідності ( $PI$ ) тісно пов'язаний із чистою приведеною вартістю, а саме: якщо  $NPV > 0$ , то  $PI > 1$ , та навпаки. Отже, якщо  $PI > 1$ , то проект є прибутковим, а якщо  $PI < 1$  – не є прибутковим. На відміну від чистої приведеної вартості індекс прибутковості є відносним показником.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t}} \quad (7.11)$$

Індекс дохідності агропромислового комплексу з переробки сої:

$$PI = \frac{121246,20}{72710,00} = 1,67$$

Період окупності ( $PP$ ) указує кількість років, потрібних для відшкодування інвестиції із чистих сумарних доходів проекту. Наближено значення строку окупності можна розрахувати за наступною формулою:

$$PP = \frac{IC}{P_c}, \quad (7.12)$$

де  $P_c$  – середньорічна сума грошового потоку, яка становить

$$P_c = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{n}. \quad (7.13)$$

Період окупності інвестиційного проекту:

$$PP = \frac{72710,00}{24249,24} = 2,998$$

Отже період окупності проекту 2 роки і 360 днів, тобто майже 3 роки.

Внутрішня норма дохідності ( $IRR$ ) визначається як норма дисконту, при якій величина приведених надходжень від реалізації дорівнює величині приведених затрат на проект.  $IRR$  проекту визначається у процесі розрахунків, а потім порівнюється з прийнятною для інвестора нормою прибутку на капітал.

Наближено  $IRR$  розраховується за такою формулою:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 - NPV_2} \quad (7.14)$$

Чистий приведений дохід при ставці 19% дорівнює 48536,19 тис. грн., а при ставці 43% дорівнює – 1315,69 тис. грн.

Використовуючи вищенаведені дані знайдемо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = 19 + \frac{48536,19 \times (43 - 19)}{48536,19 - (-1315,69)} = 42,4\%$$

Таким чином, 42,4% – це верхня межа процентної ставки, за якою агропромисловий комплекс з переробки сої може окупити вкладені у проект кошти.

Результати розрахунку вищенаведених показників наведено в табл. 7.16.

Таблиця 7.16

**Показники економічної ефективності  
агропромислового комплексу з переробки сої**

Показник	Позначення	Значення
Чистий приведений дохід, тис. грн.	NPV	48536,19
Індекс доходності	PI	1,67
Період окупності, років	PP	3
Внутрішня норма доходності, %	IRR	42,4

На основі наведених показників можна визначити, що агропромисловий комплекс із переробки сої є інвестиційно привабливим проектом. Так, чистий приведений дохід становить більше 0 і дорівнює 48536,19 тис. грн., індекс доходності перевищує 1 і дорівнює 1,67%, період окупності дорівнює 3 роки, внутрішня норма доходності 42,4%. Тому, робимо висновок, що впровадження на основі ТОВ ІПК "Полтавазернопродукт" агропромислового комплексу з переробки сої є ефективним рішенням, яке покращить результати діяльності підприємства за рахунок зростання його прибутку та рентабельності.

**Контрольні питання та завдання щодо засвоєння науково-методичних та інших аспектів модуля № 7**

1. Схарактеризуйте основні аспекти процесу і механізму стратегічного управління розвитком агропромислових та інших підприємств.
2. За допомогою рис. 7.3 і 7.4 поясніть основні елементи та кроки реалізації механізму управління розвитком підприємства.
3. Які 4 рівня стратегій підприємства Ви знаєте?
4. За допомогою рис.7.6 наведіть характеристику послідовності та основних елементів процесу формування і реалізації системи стратегічного управління економічним розвитком агропромислових та інших підприємств. На яких етапах відбувається стратегічне управління, а на яких – мультипроектне та проектне?
5. Які процедури та інструменти використовуються при формуванні стратегії й системи стратегічного управління розвитком підприємства? Схарактеризуйте їх.
6. Яким чином необхідно забезпечувати якість, вчасність і ефективність реалізації "під ключ" обраної стратегії і програми економічного розвитку агропромислового чи будь-якого іншого підприємства? Поясніть на прикладах.
7. На основі прикладу 7.1 схарактеризуйте практичні аспекти основних підходів, процедур та інструментів формування і реалізації стратегії та програми економічного розвитку агропромислового або іншого типу підприємств.

**Домашнє завдання до модуля № 7**

1. На основі прикладу 7.1 сформууйте програму розвитку відомого Вам агропромислового підприємства.
2. Здійсніть підготовку до засвоєння модуля № 8 за тематикою його "Теоретичних питань для обговорення".

## Література

1. Адамонова З.О. Національна інноваційна система: Зміст і специфіка розвитку / З.О. Адамонова // Проблеми науки. – 2009. – № 1. – С. 41-45.
2. Амоша О.А., Качура С.М., Бурим В.Г., Вишневецький В.П. Механізми переходу економіки України на інноваційну модель розвитку / За наук. ред. О.А. Амоші. – Донецьк, ІЕП, 2002. – 108 с.
3. Аналіз діяльності технологічних парків у 2009 році. // [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua).
4. Арзуманов Р.М. Інноваційна складова в економічному зростанні України / Р.М. Арзуманов // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2 (2). – С. 59-66.
5. Архіреєнко С.І. Взаємозв'язок розвитку регіональної інноваційної системи, інтерактивних інноваційних комплексів та інноваційної інфраструктури. Приклад регіону Емілія-Романія / С.І. Архіреєнко, І.О. Дерід // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2009. – № 1. – С. 80-90.
6. Бардиш Г.О. Проектне фінансування: підручник / Г.О. Бардиш – 3-тє вид., перероб. та доповн. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 464 с.
7. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородних, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 1999. – Т. 2.
9. Бова Т.В. Формування механізму державного управління функціонуванням національної інноваційної системи / Т.В. Бова // Економіка та держава. – 2010. – № 4. – С. 132-134.
10. Бойчук А.Б. Формування, реалізація та оцінювання ефективності програми інноваційного розвитку підприємства: автореферат дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Львів, 2018. – 27 с.
11. Бойчук А.Б. Формування, реалізація та оцінювання ефективності програми інноваційного розвитку підприємства: дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Львів, 2018. – 247 с.
12. Борейко В.І. Інновації як основа економічного зростання / В.І. Борейко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9(87). – С. 42-48.
13. Борщ Л.М. Інновації та інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л.М. Борщ // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2 (2). – С. 44-51.
14. Бужимська К.О. Модернізація економіки: технологічно-структурний аспект / К.О. Бужимська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010. – №3(49). – С. 214-217.
15. Бутник-Сиверський А.Б. Методологія оновлення виробничої системи на інноваційній основі / А.Б. Бутник-Сиверський // Економіка, соціологія, право. – 2008. – № 1/2 – С. 460 – 470.
16. Бушуев С.Д. Инновационные механизмы управления программами развития. – К.: Саммит – Книга, 2011. – 528 с.
17. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010. – 768 с.
18. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.

19. Варналій З. Регіональна інноваційна політика України: проблеми та стратегічні пріоритети / З. Варналій // Економіст. – 2007. – № 9. – С. 36-39.
20. Вербицька Ю. М. Інвестиційно-інноваційна діяльність як чинник соціально-економічного розвитку регіону / Ю.М. Вербицька // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 151-156.
21. Власова І. Особливості фінансування у розвинутих країнах світу / І. Власова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 36-46.
22. Волик Н.Г. Аналіз інноваційного розвитку машинобудування в Україні / Н.Г. Волик, Є.В. Гороховець // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 3. – С. 33-37.
23. Выбор приоритетов научно-технического развития: опыт зарубежных стран / А.Б. Петровский, В.С. Бойченко, М.Ю. Стернин, Г.И. Шепелев // Труды ИСА РАН. – Том 65.3. – 2015. – с. 13-26.
24. Гаевой А.Ф., Усик С.А. Курсовое и дипломное проектирование. Промышленные и гражданские здания: учебное пособие. – Л.: Стройиздат, 1987. – 264 с.
25. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
26. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
27. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
28. Геєць В.Н. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. – К.: Вид-во ін-ту екон. та прогноз. НАН України 2009. – 864 с.
29. Герасимів З.М. Проблеми і перспективи розвитку АПК / З.М. Герасимів // Модернізація національної системи управління державним розвитком: виклики і перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 2 (Тернопіль, 8-9 грудня 2016). – Тернопіль : Крок, 2016. – С. 60-61.
30. Герасимів, З.М. Сталий розвиток сільського господарства [Текст] / З.М. Герасимів // Агросвіт. – 2016. – № 9. – С. 16-19.
31. Герасимчук З.В. Інноваційна інфраструктура регіону: методологія формування і розвитку / З.В. Герасимчук, Н.Т. Рудь // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3 (105). – С. 197-207.
32. Гладинець Н.Ю. Про необхідність введення інноваційної паспортизації регіону / Н.Ю. Гладинець // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 7. – С. 24-26.
33. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВладДар, 1993. – 97 с.
34. Глазьев С.Ю., Львов Д.С., Фетисов Г.Г. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования. – М.: Наука, 1992. – 164 с.
35. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посібник [для студ. вищ.навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
36. Грига В.Ю. Особливості формування національних інноваційних систем / В.Ю. Грига // Вісн. НАН України. – 2009. – № 10. – С. 22 -35.
37. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми

економіки. – 2012. – № 3. – С. 161-167. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/are\\_2012\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/are_2012_3).

38. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 7 / В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.

39. ДБН А.2.2-1-2003. Склад і зміст матеріалів оцінки впливів на навколишнє середовище (ОВНС) при проектуванні і будівництві підприємств, будинків і споруд. – К.: Держбуд України, 2004. – 21 с.

40. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І.В. Дем'яненко, А.В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11 (77). – С. 3-11.

41. Державне регулювання економіки: навч. посібник / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 316 с.

42. Державне управління: підручник / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.

43. Дубровіна К.В. Нові напрями інноваційної політики Європейського Союзу / К.В. Дубровіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 14. – С. 16-21.

44. Євтушенко В.М. Розвиток методології прогнозування науково-технічного та інноваційного розвитку у світовій економіці / В.М. Євтушенко // НТІ. – 2009. – № 1. – С. 23-27.

45. Ємельяненко Л.М. Соціально-економічні доміанти людського і технологічного розвитку України / За ред. В.В. Онікієнка. – К.: СПД Мафурі Р.А., 2009. – 464 с.

46. Жилиєва І. Особливості формування сучасної національної інноваційної системи України / І. Жилиєва // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – № 1. – С. 11-14.

47. Жук М.В. Передумови формування інноваційної системи прискореного економічного розвитку / М.В. Жук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7 (85). – С. 30-36.

48. Завлин В.Н. Оценка эффективности инноваций: учебн. пособие / В.Н. Завлин, А.П. Васильев. – СПб: Бизнес-пресс, 2003. – 216 с.

49. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України з метою стимулювання інвестиційної діяльності", № 977 – XIV від 15.07.1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 39. – С. 357.

50. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків", № 3333–IV від 12.01.2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 5. – С. 22-27.

51. Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 25. – С. 195.

52. Закон України "Про державні цільові програми" // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – С. 352.

53. Закон України "Про захист іноземних інвестицій в Україні", №1540-XII від 10.09.1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 46. – С. 616.

54. Закон України "Про інвестиційну діяльність", № 1560-XII від 18.09.1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №47. – С. 646.

55. Закон України "Про інноваційну діяльність", № 40-IV від 04.07.2002 р. із змінами і доповненнями // Офіційний вісник України. – 2002. – № 31. – С. 145-159.

56. Закон України "Про наукові парки" від 25 червня 2009 р. № 1563-VI // [zakon.nau.ua](http://zakon.nau.ua).
57. Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" № 1977-XII, зі змінами від 19.12.2006 р. // [zakon.nau.ua](http://zakon.nau.ua).
58. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" (зі змінами і доповненнями) від 28.07.2009 р. // [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
59. Закон України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки", із змінами, внесеними згідно із Законом № 3421-IV від 09.02.2006 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 22, – С. 199.
60. Закон України "Про режим іноземного інвестування", № 93/96 від 19.03.1996 (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 19. – С. 80-81.
61. Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків", зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2756-VI від 02.12.2010. Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 40. – С. 363.
62. Закон України "Про стимулювання розвитку регіонів", № 2850-IV від 08.09.2005 р. // Урядовий кур'єр. – 2005. – № 193. – С. 5-6.
63. Закономерности и перспектива трансформации общества // Материалы V Международ. Кондратьевской конф., Т. 1. – СПб, 2004. – С. 54-63.
64. Зелль А. Бизнес-план: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / А. Зелль / Пер. с нем. – М.: Ось-89, 2002. – 240 с.
65. Иванова Н.И. Антикризисные программы в инновационной сфере / Н.И. Иванова, И.В. Данилин // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – №1. – С. 26-37.
66. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник / С.М. Ілляшенко / 2-е вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга", К.: Видавничий дім "Княгиня Ольга", 2005. – 324 с.
67. Ілляшенко С.М., Товарна інноваційна політика: підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.
68. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 552 с.
69. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Вид. центр "Академія", 2005. – 400 с.
70. Канафоцька Г.П. Стан, перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні та можливості їхнього впливу на формування ВВП / Г.П. Канафоцька // Науково-технологічна інформація. – 2008. – № 4. – С. 39-43.
71. Капітан І.Б. Принципи і методи аналізу в управлінні інноваційною діяльністю при виведенні нових товарів на ринок / І.Б. Капітан // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7(73). – С. 54-62.
72. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон // Пер. англ. – СПб.: Питер, 2004. – 380 с.
73. Каращук І.В. Визначення таксономічного показника рівня розвитку для оцінки фінансового потенціалу підприємства / І.В. Каращук // Управління розвитком. – 2014. – № 10. – С. 28-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_10).
74. Каращук І. В. Визначення таксономічного показника рівня розвитку для оцінки фінансового потенціалу підприємства / І. В. Каращук // Управління розвитком. – 2014. – № 10. – С. 28-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_10).

75. Касич А.О. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку машинобудування України / А.О. Касич // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 32-40.
76. Касич А.О. Структурні чинники формування інноваційно-інвестиційної системи України / А.О. Касич // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 52-55.
77. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Кобелєв, Ю.В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 297-303. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42).
78. Ковтиш О.П. Місце і роль корпоративного сектора в структурі інноваційної системи національної економіки / О.П. Ковтиш // Економіка та держава. – 2009. – № 3. – С. 33-37.
79. Козловський С.В. Концептуальна модель механізму управління факторами економічного розвитку сучасних економічних систем / С.В. Козловський // Економіка і регіон. – 2009. – № 2 (21). – С. 98-103.
80. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О.С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. – 2012. – Вип. 2 (64). – С. 43–49.
81. Колесов С.В. Кластерна модель розвитку інноваційного потенціалу підприємств на основі венчурного фінансування / С.В. Колесов // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (101). – С. 100-107.
82. Комеліна О.В. Науково-методологічні основи формування інноваційно-інвестиційного механізму соціально-економічного розвитку регіонів України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / О.В. Комеліна. – Полтава, 2010. – 40 с.
83. Комеліна О.В. Стратегія трансформації інноваційно-інвестиційного простору України: теорія, методологія і практика / О.В. Комеліна. – К.: ТОВ "ДКС центр", 2010. – 486 с.
84. Кондратенко Н.О. Прикладні аспекти комплексної оцінки рівня економічного розвитку підприємства / Н.О. Кондратенко, О.В. Козирєва // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – Сімферополь: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2013. – С. 102–107.
85. Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики / Н.Д. Кондратьев – М.: Экономика, 1991. – 525 с.
86. Концепція розвитку національної інноваційної системи, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р. // [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua).
87. Коткова Н. До питання змін і зрушень у промисловості з позиції життєвого циклу технологічного укладу / Н. Коткова, О.В. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2008. – № 2. – С. 58-64.
88. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс/ Ф. Котлер / 2-е изд. // Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
89. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
90. Крехівський О. Інноваційна політика України потребує змін / О. Крехівський, О. Саліхова // Діловий вісник. – 2010. – №6 (193). – С. 8-12.
91. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Стратегия инновационного прорыва. – М.: Экономика, 2004. – 83 с.

92. Кузьомко В.М. Інноваційна активність підприємств як чинник економічної безпеки / В.М. Кузьомко, К.В. Загородня // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 9 (100). – С. 57-61.
93. Кундицький О. Роль держави в інституційному забезпеченні інноваційного розвитку факторів виробництва / О. Кундицький // Вісник Львівського університету: Серія економіки. – 2008. – Вип. 39. – С. 266-269.
94. Купер Р.Г. Разработка новых товаров: маркетинг / Р.Г. Купер / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 530 с.
95. Кучеренко Р.А. Стан і перспективи розвитку інноваційної інфраструктури в Україні / Р.А. Кучеренко // Економічний часопис ХХІ. – 2010. – № 3-4. – С. 23-27.
96. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова – Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
97. Левківський О.В. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації / О.В. Левківський // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 4. – С. 78-82
98. Лисенко В.С. Побудова в Україні національної інноваційної мережі у сфері трансферу технологій / В.С. Лисенко, С.О. Єгоров // Математичні машини і системи. – 2010. – № 1. – С. 122-126.
99. Лихолет С.І. Трансфер технологій у системі інноваційної діяльності / С.І. Лихолет // Економіка та держава. – 2009. – № 6. – С. 37-38.
100. Лупенко, Ю.О. Розвиток аграрного сектору економіки України: Прогнози та перспективи [текст] / Ю.О. Лупенко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Випуск 2 (4). – С. 30-33.
101. Ляшенко Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г.П. Ляшенко, В.М. Дерев'янка // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2014. – № 1. – С. 23-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2014\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2014_1).
102. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / А. Мазаракі, Т. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5-17.
103. Макаренко І.П. Національна інноваційна система як інструмент забезпечення економічної безпеки держави / І.П. Макаренко // НТІ – 2008. – № 3. – С. 23-27.
104. Макаренко І.П. Особливості організації науково-аналітичної діяльності в НІС країн світу / І.П. Макаренко, О.Г. Рогожин // НТІ. – 2010. – № 1. – С. 7-13.
105. Максименко І.О. Стратегія управління економічним розвитком підприємства: сутність та вибір пріоритетних напрямів впливу / І.О. Максименко. // Ефективна економіка. – 2010. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_1).
106. Маліцький Б.А., Булкін І.О. та ін. Актуальні питання методології та практики науково-технічної політики / За ред. Б.А. Маліцького. – К.: УкрІНТЕІ, 2001. – 204 с.
107. Маліцький Б.А., Попович О.С. Звіт про виконання відомчої теми "Розробка організаційно методичного забезпечення узгодженого формування та системної реалізації науково-технологічних та інноваційних пріоритетів". – К.: Центр дослідж. НТП та істор. науки ім. Г.М. Доброва, 2008. – 129 с.

108. Маліцький Б.А. Стан, проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України / Б.А. Маліцький, А.С. Попович // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1 (1). – С. 65-75.
109. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.
110. Матросова Л. Инновации как основа конкурентоспособной экономики / Л. Матросова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 70-72.
111. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: Полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2010. – 344 с.
112. Менеджмент: навч. посібник / Г.О. Дорошенко, А.О. Семенець, О.В. Бого-явленський, О. О. Тертичний, Т. М. Куценко, Л. Г. Макарова, М. О. Кальницька // За заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків, VSV-Print, 2015. – 300 с.
113. Меняем МИР – Державне регулювання інноваційної діяльності: alexusgreatest [Електронний ресурс]. – alexusgreatest. live – journal.com.
114. Методика визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм, затверджено Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16 березня 2005 р. № 62.
115. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору / Затверджено наказом Міністерства економіки України № 116 від 11.02.2015. – 31 с.
116. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336.
117. Модель управления содержанием проектов и программ развития производственно-экономических систем / И.В. Кононенко, И.В. Протасов // Открытие информационные и компьютерные интегрированные технологии. – 2010. – № 48. – Х: НТУ "ХПИ", 2010. – с. 211-226.
118. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т.С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2 (6). – С. 289-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(6\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)).
119. Мунтян В.И. Стратегическое планирование в инновационной сфере / В.И. Мунтян // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – №4. – С. 17-19.
120. Наукова та науково-технічна діяльність // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
121. Никифоров А.Є. Програмно-цільове управління інноваційним розвитком економіки / А.Є. Никифоров // Проблеми науки. – 2008. – № 1. – С. 16-24.
122. Никифоров А.Є. Промислова політика: навч. посібник / А.Є. Никифоров. – К.: КНЕУ, 2003. – 179 с.
123. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – К.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
124. Одатюк І.В. Наукомісна складова інноваційних перетворень в економіці України / І.В. Одатюк // Проблеми науки. – 2010. – № 6. – С. 10-16.
125. Одатюк І.В. Технологічна структура промисловості України: реалії та перспективи розвитку: монографія / І.В. Одатюк; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 304 с.
126. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М. Розвиток національної інноваційної системи на етапі становлення в Україні постіндустріального суспільства. – К.: РВПС України НАН України, 2009 – 65 с.

127. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терок І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України / За ред. В.В. Онікієска. – К.: РВПС НАН України, 2006. – 480 с.
128. Онищенко В.О., Комеліна О.В. Стратегія розвитку Полтавської області до 2015 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2006. – 168 с.
129. Організація виробництва: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2008. – 360 с.
130. Орлов О.О. Умови інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств / О.О. Орлов, О.М. Помірна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, т. 2. – С. 202-204.
131. Основні показники соціально-економічного розвитку Полтавської області: Стат. бюлетень. – П.: Головне управління статистики у Полтавській області. 2008. – 115 с.
132. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: Экономика, 2000. – 475 с.
133. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
134. Павленко І.А. Організаційно-функціональна структура інноваційного підприємства в Україні / І.А. Павленко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2 (105). – С. 55-61.
135. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т.2. – С. 99-103.
136. Пельтек А.В. Державне регулювання венчурного бізнесу в інвестиційній сфері / А.В. Пельтек // Економіка та держава. – 2009. – №9. – С. 77-80.
137. Пересада А.А. Проектное финансирование: учебник / А.А. Пересада, Т.В. Майорова – К.: КНЭУ, 2007. – 767 с.
138. Пила В.П., Чмир О.С., Гарасюк О.А., Терещенко Т.В. Сучасна регіональна політика і транскордонне співробітництво / За ред. В.П. Пили – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2006. – 412 с.
139. Пинто Д.К. Управление проектами / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.
140. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формування стратегії місцевого сталого розвитку. К.: UNDP Ukraine, 2005. – 68 с.
141. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: [монографія] / Ю. С. Погорелов. – Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.
142. Пожуєва Т.О. Інноваційна стратегія підприємства в сучасних умовах / Т.О. Пожуєва // Вісник економічної науки. – 2010. – №1. – С. 163-167.
143. Положення Кабінету Міністрів України "Про Національне агентство України з іноземних інвестицій та розвитку", №48 від 28.01.2009 р. // Офіційний вісник України. – 2009. – № 8. – С 72-75.
144. Полтарович В. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации / В. Полтарович // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 5-23.
145. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
146. Поповенко, Н.С. Формирование стратегии управления экономическим развитием предприятия / Н.С. Поповенко, И.С. Лапина, А.В. Лапин // Economics,

Management, Law: current state and perspectives of development: collection of scientific articles. – 2015. – С. 110-115.

147. Попович О.С. До питання визначення стратегії інноваційного розвитку України / О.С. Попович // Наука та інновації. – 2009.– № 3.– С. 57-71.

148. Попович О.С. Науково технічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / За ред. Б.А. Маліцького. – К.: Фенікс, 2005. – 248 с.

149. Порохня В.М. Стратегічне управління. навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О.Безземельна, Т.А. Кравченко // – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.

150. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм, схвалено Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. // [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

151. Постанова Верховної Ради України "Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України" від 13 липня 1999 р. № 916-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – С. 336.

152. Постанова Кабінету Міністрів України "Державна стратегія розвитку регіонів до 2015 року", № 1001 від 21.07. 2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 30. – С. 36-78 .

153. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження державної цільової економічної програми "Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки" від 14 травня 2008 р. № 447 // [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua).

154. Постанова Кабінету Міністрів України "Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету", № 621 від 26 квітня 2003 року // [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua).

155. Постанова Кабінету Міністрів України №702 від 29 червня 2011 р. "Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України" №621 від 26 квітня 2003 р. // [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua).

156. Прантенко Г. Особливості формування технологічного посередництва / Г. Прантенко // Економіка. – 2009. – № 7 (98).– С. 66-70.

157. Програми та інструменти інноваційного розвитку економіки ЄС: Українські проєкції. – К.: ФОП Т.А. Кінько, 2008. – 64 с.

158. Проект Закону України "Про засади внутрішньої та зовнішньої політики" від 01.07.2010 р. // [portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua).

159. Птащенко Л.О. Збалансованість економічних інтересів: Інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: [монографія] / Л.О. Птащенко. – К.: ЦУЛ, 2009. –296 с.

160. Птащенко Л.О. Науково-методичні засади корпоративного управління в економіці України: дис. доктора екон. наук: спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Л.О. Птащенко.– Полтава, 2009.– 362 с.

161. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія]. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

162. Регіональна політика Європейського союзу: історія і сучасність [Електронний ресурс]. – [www.politexpert.in.ua](http://www.politexpert.in.ua).

163. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВоК) / Институт управления проектами // Шестое издание. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. – 793 с.

164. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1. версия 1.2 / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

165. Рынейская Л.С. Инновационный характер международного бизнеса и обучения как один из факторов его формирования / Л.С. Рынейская // Економіка і регіон. –2008.–№ 3 (18).– С. 31-36.
166. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саенко. – Тернопіль: "Економічна думка". – 2006. – 390 с.
167. Сайт Американської асоціації з розвитку науки. <http://www.aaas.org>
168. Сайт Європейської ради досліджень. <http://www.erc.europa.eu>
169. Сайт Дослідницьких рад Великої Британії. <http://www.rcuk.ac.uk>
170. Сайт Національного наукового фонду США. <http://www.nsf.gov>
171. Сайт Національного агентства досліджень Франції. <http://www.agence-nationale-recherche.fr>
172. Сайт Національного центру наукових досліджень Франції. <http://www.curs.fr>
173. Сайт Німецької наукової ради. <http://www.wissenschaftsrat.de>
174. Сайт Японського агентства з науки та технологій. <http://www.jst.go.jp>
175. Сайт Японської ради сприяння науці. <http://www.jsps.go.jp>
176. Семиноженко В.П. Україна: шлях до постіндустріальної цивілізації. – Харків: Константа, 2005.
177. Сербенівська А.Ю. Взаємодія рівнів державного управління інноваційною діяльністю в Україні / А.Ю. Сербенівська // Вісник КНУТД. – 2009.– № 6.– С. 202-207.
178. Серкова Г.М. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня економічного розвитку підприємства / Г.М. Серкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2(3). — С. 178-184. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2015\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2).
179. Серкова Г.М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств / Г.М. Серкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 1(1). – С. 171-175. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2015\\_1\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_1(1)).
180. Серкова Г.М. Планування економічного розвитку підприємства / Г.М. Серкова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 3 (1). – С. 76-80 . – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_3\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_3(1)).
181. Сімченко Н.О. Системно-структурні проблеми сталого розвитку в контексті інноваційних перетворень / Н.О. Сімченко // Актуальні проблеми економіки. –2010.– № 7 (109).– С.13-18.
182. Соловйов В.П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики: монографія / В.П. Соловйов, Г.І. Корейко, В.М. Головатюк. – К.: Фенікс, 2008. – 224 с.
183. Соловйов В.П. Національна стратегія інноваційного розвитку в глобалізованому світі: елементи концепції / В.П. Соловйов // Наука та інновації. – 2009.– № 3.– С. 16-22.
184. Соловьёв В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Сипергетические эффекты инноваций): монография. – К.: Феникс, 2006. – 560 с.
185. Соціально-економічне становище України за 2008 рік: Стат. зб. – К.: Держкомстат України. 2008. – 591 с.
186. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Вид-во ін-ту екон. та прогнозув. НАН України, 2007. – 472 с.

187. Стивенсон В.Д. Управление производством / В.Д. Стивенсон // Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1998. – 928 с.
188. Столяров Д.В. Етапи еволюційного розвитку інноваційних процесів / Д.В. Столяров, А. Райца // Інвестиції: практика та досвід. –2009.–№ 8.– С. 21 -27.
189. Стратегічне програмно-цільове планування соціально-економічного розвитку України: Науково-методичний посібник / За заг. ред. академіка НАН України, д.т.н. В.П.Горбуліна. – К.: "НВЦ Євроантлантикінформ", 2006. – 116 с.
190. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: в 3 т./ За ред. акад. НАН України В.М. Геєця, акад. НАН України В.П. Семиноженко, чл. – кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007.
191. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції" / Авт. кол: А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж. Ін-т екон. прогнозув. НАН України; М-во економіки та з питань європ. інтегр. України – К: ПВЦ Держкомстату України, – 2004. – 416 с.
192. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року / За заг. ред. проф. В.І.Полохала. – К.: Парламентське видавництво, 2009. – 630 с.
193. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посібник / Г. В. Строкович. – Х.: Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
194. Субочев О.В. Трансфер технологій міжнародними корпораціями / О.В. Субочев // Вісник КНУТД. –2009.–№ 3.– С. 145-151.
195. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. Тарнавська // Економіст. – 2007. – №10. – С. 56-61.
196. Таряник О.М. Сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні: макроекономічний та регіональний аспекти / О.М. Таряник, О.А. Глухова, С.В. Глухова // Статистика України. – 2008. – №2. – С. 63-67.
197. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2002. – 479 с.
198. Технологічна модернізація промисловості України / За ред. Л.І. Федулової; Ін-т економіки та прогнозув. – К., 2008. – 472 с.
199. Ткачова С.С. Модель конкурентних сил галузі як джерело конкурентних переваг підприємства / С.С. Ткачова // Вісник нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 16. – С. 38-43.
200. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: Экономика, 2008. – 375 с.
201. Тянь Р.Б. Управління проектами: підручник / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко. – К.: ЦНП, 2003. – 224 с.
202. Удовиченко М.О. Стратегічні напрями підвищення економічної стійкості аграрних підприємств / М. О. Удовиченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Вип. 1 (4). – Т. 2. – С. 320-326.
203. Указ Президента України "Концепція державної регіональної політики України", №341 від 25.05.2001 р. // Офіційний вісник України. – 2001. – № 22. – С. 20-28.
204. Указ Президента України "Про Національну раду з інноваційного розвитку України" №691 від 18.08.2006 р. (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 2006. – №34. – С. 82-84.

205. Указ Президента України "Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади" від 09.12.2010 р. № 1085 / 2010. // [www.rbc.ua](http://www.rbc.ua).
206. Указ Президента України "Про утворення Державного агентства України з інвестицій та інновацій", № 1873 від 30.12.2005 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 1. – С. 85-88.
207. Україна – 2015: Національна стратегія розвитку. – К.:ГПО "Український форум", 2008. – 72 с.
208. Україна в 2010 році: щорічна оцінка соціально-політичного та соціально-економічного розвитку: монографія / За зат. ред А.В. Єрмолаєва. – К.: НІСД, 2010. – 528 с.
209. Управление нефтегазостроительными проектами / Ю.Н. Забродин, В.Л. Коликов, А.М. Михайличенко, А.М. Саруханов // 2-е изд. доп. – М.: Омега-Л, 2006. – 475 с.
210. Управление проектами: учебн. пособие / Н.И. Ильин, И.Г. Лукашова, А.Г. Мешчин / Под общ. ред. В.Д. Шапиро. – СПб: Два + Три, 1996. – 610 с.
211. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов: под ред. проф. М.П. Разу. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 768 с.
212. Федулова Л.І. Інституційно-фінансові можливості забезпечення теорія ційної діяльності / Л.І. Федулова // Фінанси України. – 2007. – № 12. – С. 3-16.
213. Федулова Л.І. Особливості розвитку ринку високотехнологічних послуг / Л.І. Федулова, С.В. Чимбай // Проблеми науки. –2009.–№ 4.– С. 9-15.
214. Федулова Л.І. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України. – 2008.– № 7.– С. 24-36.
215. Федулова Л.І. Підходи до формування дієвої інноваційної стратегії України / Л.І. Федулова, І.А. Шовкун // Наука та інновації. – 2009.– № 3.– С. 5-15.
216. Федулова Л.І. Прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки як складова вибору стратегічного виходу з кризи / Л.І. Федулова // Наука та інновації. – 2009.– № 1.– С. 5-17.
217. Федулова Л.І. Технологічна конкурентоспроможність економіки: виклики та шляхи для України / Л.І. Федулова // Економіст. – 2007. – № 12. – С. 30-33.
218. Федулова Л.І. Технологічний розвиток економіки України. – К.: Вид-во ін-ту екон. та прогнозув. НАН України, 2007. – 627 с.
219. Фролова В.Ю. Кластерний аналіз стратегічних груп конкурентів на прикладі фармацевтичних підприємств / В.Ю.Фролова // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 103-107.
220. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие / В.Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2008. – 337 с.
221. Хімченко А. Вплив інноваційних процесів на економіку України та вітчизняні корпорації / А. Хімченко, О. Татаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2010.– № 3 (103).– С. 59-63.
222. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства / І.М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 30-33.
223. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Д. Сквилайн, Р.Ф. Якобс / 8-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.
224. Чичкало-Кондрацька І.Б. Фактори та передумови розвитку інноваційних науково-виробничих структур у регіонах України [електронний ресурс]. – e-mail: [k56@pntu.edu.ua](mailto:k56@pntu.edu.ua).

225. Шумпетер И.А. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / И.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 2007. – 455 с.
226. Ярошенко О.В. Программно-цільовий метод управління на регіональному рівні: зарубіжний досвід і Україна / О.В. Ярошенко // Економіка і держава. – 2008. – № 3. – С. 71-74.
227. Яшкіна О.І. Статистичний аналіз розвитку інноваційного комплексу України / О.І. Яшкіна // Статистика України. – 2010.– №2.– С. 36-43.
228. Cleland Dirk. Project Management Strategic Desing and Implementation / Dirk I. Cleland, Editor. – McGraw-Hill, Inc., New York, 2006. – 440 p.
229. David F.R. Strategic Management. – International Edition, 2006. – 265 p.
230. Kendail Gerald. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed / Gerald I. Kendail & Steven C. Rollins. – International Institute for Learning, Inc. and J Ross Publishing, Inc., Boca Raton, Florida, 2008.– 428 p.
231. Kerzner Harold, Strategic Planning for project Management Using a ProjectManagement Maturity Model / Harold Kerzner. – John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005. – 312 p.
232. Lynch R. Corporative Strategy. – Pirman Publishing, 2004.
233. Pinto Jeffrey. Project Management Handbook / Jeffrey K. Pinto, Editor. – Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 2003. – 464 p.
234. The Global Innovation Index. Retreved from: <http://www.wipo.int/publications/er/details.jsp?id=4193@pland=EN>
235. Thompson J.L. Strategic Management: Awareness and Change. – Chapman & Hall. 1994. – 356 p. 189
236. World Economic Forum. Retrieved from: <http://www.weforum.org/reports> n17
237. Толкачов Д.М. Підвищення ефективності процесу створення та освоєння випуску конкурентоспроможної продукції / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін, А.С. Старовірець // Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. Серія: Галузеве машинобудування, будівництво. – 2003. – Вип. 13. – С. 214-219.
238. Толкачов Д.М. Особливості формування інноваційної сфери та основні аспекти економічного управління створенням і реалізацією сучасних інноваційно-інвестиційних проектів і програм / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін // Економіка і регіон. – 2005. – № 1 (4). – С. 140-146.
239. Толкачов Д.М. Засади забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін // Економіка і регіон. – 2009. – № 3 (22). – С. 61-66.
240. Толкачов Д.М. Сучасна модель і стандарти інноваційно-інвестиційного розвитку та оновлення промислових підприємств, інших унікальних інженерних систем і об'єктів будівництва / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін // Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. Серія: Галузеве машинобудування, будівництво. – 2009. – Вип. 2 (24). – С.230-240.
241. Толкачов Д.М. Упровадження інжинірингу та девелопменту в інноваційно-інвестиційну модель розвитку й організації діяльності сучасних підприємств / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін // Економіка і регіон. – 2009. – № 4 (23). – С. 102-107.
242. Толкачев Д.Н.. Проектный и программно-целевой подходы к инновационному развитию региона: теоретический аспект / Д.Н. Толкачев, И.Б. Чичкало-Кондрацкая // Материалы международной научно-практической

конференції "Конкурентоспособность и инновационное развитие Украины: проблемы науки и практики". Научный информационный журнал "Бизнес-информ". – 2009. – № 12 (2) (376). – С. 100-103.

243. Толкачов Д.М. Організація будівництва. Теорія і практика організації, планування та управління будівельним виробництвом: навч. посібник / Д.М. Толкачов, В.О. Онищенко, О.В. Редкін, Л.Г. Щербінін, І.О. Іваницька, І.О. Білоус (гриф МОН України, лист №1/11-1125 від 04.04.2008 р.). – Х.: Компанія СМІТ, 2009. – 304 с.

244. Толкачов Д.М. Професійна діяльність з організації наукових досліджень, проектно-конструкторських робіт і підготовки виробництва в інноваційній системі створення й освоєння нової продукції та нових технологій / Д.М. Толкачов, А.В. Зюбрівський // Тези 61-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 2 (Полтава 15-17 квітня 2009 р.) – Полтава, ПолтНТУ, 2009. – С. 72-73.

245. Толкачов Д.М. Управління стандартними процедурами та функціями з інженерно-технічного й організаційно-технологічного проектування виробничих процесів, систем і промислових підприємств / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін, О.І. Савицький // Тези 61-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 2 (Полтава 15-17 квітня 2009 р.) – Полтава, ПолтНТУ, 2009. – С. 70-72.

246. Толкачов Д.М. Місце і роль операційного менеджменту в професійному управлінні проектуванням продукції, технологій і раціональних виробничих систем / Д.М. Толкачов, М.Е. Кодак // Тези 61-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 2 (Полтава 15-17 квітня 2009 р.) – Полтава, ПолтНТУ, 2009. – С. 74-76.

247. Толкачов Д.М. Збірник практичних ситуацій і тестів із курсу "Управління проектами" для студентів будівельних та економічних спеціальностей: навч. посібник / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін, В.В. Скриль. – Полтава: ПолтНТУ, 2007.– 93 с.

248. Толкачов Д.М. Прогресивні організаційні форми ефективного розвитку і функціонування підприємств й інших унікальних систем у сучасних умовах України та їх адаптація до світових стандартів / Д.М. Толкачов // Вісник Одеської державної академії будівництва та архітектури. – 2010. –Вип. №37. – С. 357-371.

249. Толкачов Д.М. Проблеми й особливості оцінювання ефективності довготривалих інноваційно-інвестиційних проектів і програм розвитку в сучасних економічних умовах України / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін, Р. В. Шинкаренко // Економіка: Проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету. – 2009. – Вип. 255, том 3. – С. 731-746.

250. Толкачов Д.М. Сучасні концепції професійного управління проектами і використання проектно-планових заходів у сучасному менеджменті щодо проектування, організації та оновленні промислових підприємств / Д.М. Толкачов, А.С. Терпаловська // Тези 61-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Том 2 (Полтава 15-17 квітня 2009 р.) – Полтава, ПолтНТУ, 2009. – С. 76-78.

251. Толкачов Д.М. Сучасні завдання і механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України / Д.М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2010.– № 1 (24) – С. 90-94.

252. Толкачов Д.М. Фінансово-економічні механізми й процедури управління інвестиційними програмами розвитку та бізнес-проектами / Д.М. Толкачов,

О.В. Редкін, Д.О. Абрамюк, Т.М. Любимовська // Економіка і регіон. – 2010.– № 1 (24). – С. 72-79.

253. Толкачов Д.М. Забезпечення інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємств / Д.М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2010. – № 25-С2 – С. 148-156.

254. Толкачов Д.М. Навчально-методичний комплекс щодо дистанційної форми вивчення курсу "Організація виробництва" для студентів економічних спеціальностей / Д.М. Толкачов, О.В. Редкін, В.І. Русін. – Полтава: ПолтНТУ, 2005. – 47с.

255. Толкачов Д.М. Особливості проектного управління і програмно-цільового підходу до інноваційно-технологічного розвитку України / Д.М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2011. – № 30 – С. 249-255.

256. Редкін О.В. Реалізація нового механізму стратегічного та проектного управління інноваційним розвитком національного господарства / О.В. Редкін, Д.М. Толкачов // "Економіка і регіон": науковий вісник ПолтНТУ ім. Ю.Кондратюка. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – Вип. 3 (58) – С. 49-61.

257. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Ко-меліна, Д.М. Толкачов. – Полтава, ПолтНТУ, 2019. – 291 с.

258. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 2. Організація й управління процесами підготовки, розроблення та планування проектів і програм: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава, ПолтНТУ, 2019. – 251 с.

259. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 3. Організація та управління процесами реалізації "під ключ" проектів і програм: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава: ПолтНТУ, 2019. – 332 с.

260. Стратегічне та проектне управління інноваційним розвитком національного господарства, його високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств: [монографія] / О.В. Редкін, Д.М. Толкачов. – Полтава: ПолтНТУ, 2019. – 334 с.

---

Навчальне видання

Редкін Олександр Васильович  
Зима Олександр Євгенович  
Пахомов Роман Іванович

# **СТРАТЕГІЧНЕ І ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

## **МОДУЛЬНИЙ КОМПЛЕКС-ПРАКТИКУМ**

**Модуль № 6 на тему  
«Стратегічне планування і програмування розвитку  
високотехнологічних науково-виробничих систем і  
потужних підприємств у промисловості та будівництві»**

**Модуль № 7 на тему  
«Особливості стратегічного і програмно-цільового  
управління розвитком агропромислових підприємств»  
Навчальний посібник**

Комп'ютерна верстка О.В. Редкін  
Авторська редакція

---

Друк RISO  
Обл.-вид. арк. 8,1  
Тираж 50 прим.

---

Поліграфічний центр  
Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
36601, м. Полтава, Першотравневий просп.,24  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виробників і  
розповсюджувачів  
видавничої продукції  
ДК №3130 від 06.03.2008

---

Віддруковано з оригінал-макета поліграфцентру НУ ПП ім. Ю. Кондратюка