

25
16.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЖВАЛЮК Вікторія Миколаївна
(студентка групи ЗМО-18-1)

Жвалюк

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Остапчук

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

Бужимська
(підпис)

Рецензент
к.е.н. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)

Бірюченко
(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Жвалюк В.М. Інноваційний менеджмент на підприємстві. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління інноваційним менеджментом на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інновації, управління інноваціями, менеджер-новатор, інноваційний проект.

Annotation

Zhvalyuk VM Innovation management at the enterprise. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the bachelor's qualification work the peculiarities of innovation management at the enterprise are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: innovation, innovation management, manager-innovator, innovation project.

ЗМІСТ

стор.

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного менеджменту на підприємстві</i>	5
1.1. Сутність та роль інноваційного менеджменту в господарській діяльності підприємства.....	5
1.2. Механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві	24
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	33
Висновки до розділу 1.....	39
<i>Розділ 2. Аналіз стану підприємства та напрями ефективного управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод»</i>	41
2.1. Організаційно–правова характеристика підприємства як суб’єкта господарювання АТ «Київський вітамінний завод».....	41
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства АТ «Київський вітамінний завод».....	47
2.3. Аналіз системи управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод» та оцінка його ефективності.....	59
2.4. Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Київський вітамінний завод».....	65
Висновки до розділу 2.....	70
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	77
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху застосування інноваційних технологій та інновацій в усіх сферах життя, постає гостра потреба в управлінні цими процесами. Завданням управління інноваційною діяльністю займається така галузь управлінської науки, як інноваційний менеджмент. Саме від прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень залежить успішність реалізації поставлених завдань та цілей. Інноваційний менеджмент являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Дослідженню інноваційної діяльності присвячена велика кількість наукових праць, як вітчизняних так й зарубіжних дослідників. Питання управління інноваційним менеджментом підприємства досліджували такі вчені, як А.А. Антонюк, А.А. Сьомченко, В.В. Боковець, Р.П. Мазуренко, Г.В. Верещагіна, Ж.В. Гарбар, К.С. Майбородюк, П.П. Микитюк, Л.І. Михайлова, О.І. Гудоров, С.Г. Турчина, І.О. Шарко та багато інших.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій, щодо вдосконалення процесу управління інноваційним менеджментом на підприємстві АТ «Київський вітамінний завод».

Відповідно до визначеної мети у бакалаврській кваліфікаційній випускній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади інноваційного менеджменту на підприємстві;
- ознайомитись з економічною сутністю та роллю інноваційного менеджменту в господарській діяльності підприємства;
- визначити механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства АТ «Київський вітамінний завод»;

- здійснити аналіз системи управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод» та оцінку її ефективності;

- запропонувати напрями підвищення ефективності управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод».

Об’єктом дослідження є процес управління інноваційним менеджментом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних рекомендацій, щодо впровадження напрямів підвищення ефективності управління інноваційним менеджментом на підприємстві.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно–логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності поняття «інноваційний менеджмент»); *системно–структурний аналіз* (вивчення й узагальнення методів та механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві); *статистико–економічний* (аналіз управління інноваційною діяльністю на підприємстві та оцінка її ефективності); *графічний* (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань управління інноваційним менеджментом на підприємстві, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємств, що досліджувались.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв’язання проблеми ефективного управління інноваційним менеджментом на підприємстві.

Структура та обсяг кваліфікаційної випускної роботи. Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 85 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 14 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел – 75 найменувань на 8 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль інноваційного менеджменту в господарській діяльності підприємства

Інновації є рушійною силою, яка здатна сприяти економічному зростанню не лише окремого підприємства, а й цілої країни. Оскільки характерною рисою останніх років є високий рівень цифровізації та комп'ютеризації усіх процесів, то можна констатувати, що інновації сьогодні є вимогою забезпечення конкурентоспроможності організації. Саме тому особливої актуальності набуває управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної культури мислення на рівні працівників, й вищого керівництва зокрема. Питанням управління інноваціями займається інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. На нашу думку, його можна уявити у декількох аспектах (рис. 1.1).

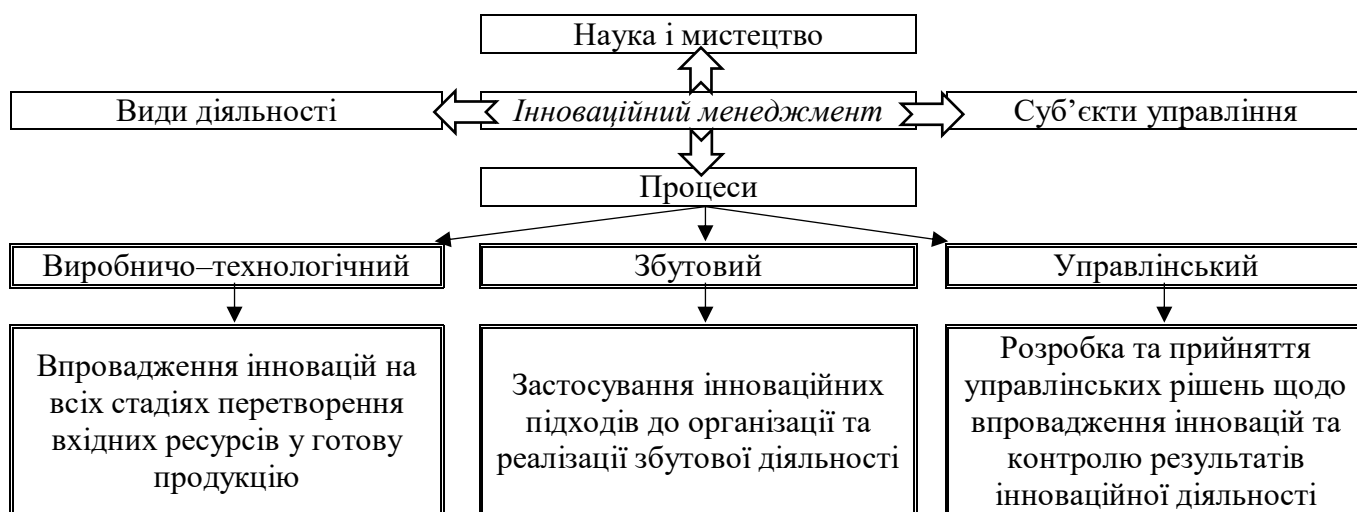


Рис. 1.1 Аспекти визначення сутності інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [14]

Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації.

Що стосується інноваційного менеджменту *як виду діяльності*, то він являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності.

Щодо інноваційного менеджменту *як процесу*, то він розглядається як послідовне виконання управлінських функцій на всіх етапах реалізації інноваційної діяльності на підприємстві та стосується виробничо–технологічних, збутових і управлінських процесів [53].

Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки (табл.1.1).

Функціональний інноваційний менеджмент націлений на ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є удосконалення координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування дефініції «інноваційний менеджмент»

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
О.А. Гавриш [18]	Інноваційний менеджмент – це система управління економічним розвитком, яка охоплює не тільки економіко–технічні проблеми, а й проблеми світогляду.
Ж.В. Гарбар, К. С. Майбородюк [19]	Інноваційний менеджмент – це сукупність організаційно–економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.
О.Я. Маліновська, Д.О. Корень [48]	інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю.
П.П. Микитюк [51]	розглядає інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації. Розроблення та виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку підприємства (фірми, корпорації), оскільки визначає всі інші напрями його розвитку.
С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко [59]	інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами. Виходячи з того, що інновації торкаються всіх сфер людської діяльності та впливають на господарський процес, інноваціями необхідно і можливо управляти.

Джерело: складено автором на основі [18;19;48;51;59]

Загалом можна прийти до висновку, що *інноваційний менеджмент* – складний механізм керуючої системи, який діє з метою створення сприятливих умов і середовища для розвитку інновацій. Дане поняття охоплює як управлінські, економічні, так і соціально–психологічні чинники.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати [72].

Інноваційний менеджмент має скоординувати й узгодити функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів інноваційного

процесу, створити певну гармонію роботи. Саме гармонізація розвитку інноваційного процесу, на думку учених, є основним цільовим завданням інноваційного менеджменту.

Основними *цільми* інноваційного менеджменту є:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Відповідно до цілей формуються *завдання* інноваційного менеджменту, основними з яких є такі:

- формування стратегічних, довго– і короткострокових цілей інноваційної діяльності;
- розроблення планів, програм, проектів та їх виконання;
- створення організаційно–виробничої структури і структури управління інноваційною діяльністю;
- спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності;
- підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці;
- комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства;
- спостереження й оцінка світових тенденцій науково–технічного розвитку.

Виконання складних інноваційних завдань забезпечується визначенням системи пріоритетних чинників, на які потрібно реагувати (адекватно впливати) першочергово. До таких *чинників* належать:

- підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, що пов'язано з поглибленням конкуренції, прискоренням зміни технологій для виробництва нових товарів;
- обмеженість ресурсів;
- вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку фірм;

- підвищення активності на товарних ринках країн, що розвиваються;
- обмеженість інвестиційних ресурсів [74].

Також, доцільно буде розглянути функції інноваційного менеджменту, які зумовлені різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея → наукові дослідження → розробки → проектування → виробництво → реалізація інновацій. На наш погляд, до функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності, належать:

1. *Прогнозування.* Функція прогнозування в інноваційному менеджменті спрямована на розроблення прогнозів науково–технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом розуміється науково обґрунтована думка про можливості зміни техніко–економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин.

Основним завданням функції прогнозування є пошук найефективніших шляхів розвитку досліджуваного об'єкта на основі всебічного ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій його змін. Існує великий арсенал методів прогнозування, це: методи екстраполяції, експертні (евристичні методи), метод написання сценаріїв, метод Дельфі, метод Монте–Карло, метод колективної генерації ідей та інші.

2. *Формування інноваційних цілей.* Процес формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

Інноваційні цілі пов'язані з місією підприємства, стратегіями, життєвим циклом інновацій та підприємства в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди. Кінцева мета інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити довгострокове функціонування підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів і конкурентоспроможності інноваційної продукції.

На великих підприємствах розробляється «дерево цілей», у якому інноваційні цілі складають певний ієрархічний рівень. На рис. 1.2 показана схема дерева цілей в інноваційному менеджменті.

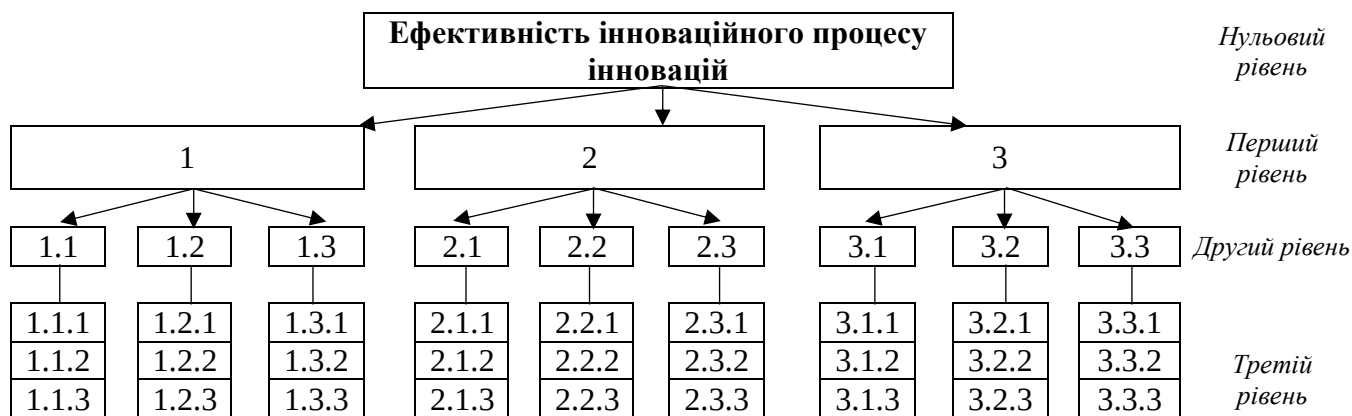


Рис. 1.2 Дерево цілей в інноваційному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [48]

На кожному рівні дерева цілей комплекс підцілей має бути достатнім і необхідним для досягнення вищого рівня цілей. Дерево цілей будується до рівня, на якому можна визначити відповідального виконавця і розпочати формування заходів програми досягнення цілей. Цілі інновацій мають бути конкретно сформульованими і вимірними. За змістом вони можуть мати науковий, технічний, економічний, соціальний, політичний характер і бути орієнтованими на вирішення виробничих, кадрових, соціальних, екологічних, технічних завдань розвитку підприємства.

Цілі інноваційного менеджменту мають бути достатньо точно орієнтованими в часі з точки зору досягнення певних результатів. Виходячи з цього, інноваційні цілі можуть характеризуватись як довгострокові, середньо– та короткострокові. Процес формування цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту, а також складовою і головним пунктом формування інноваційних стратегій усіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

3. *Планування* як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в

інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично.

У рамках цілісної системи інноваційного менеджменту функція планування виконує такі основні завдання:

- структуризацію цілей інноваційної діяльності та доведення їх до виконавців;
- формування програми заходів, наукових, технічних і виробничих завдань, вирішення яких забезпечить досягнення намічених цілей;
- взаємозв'язок у часі та просторі намічених цілей, заходів і виконавців;
- оцінку матеріальних, фінансових, науково–технічних ресурсів, необхідних для реалізації прийнятих інноваційних програм та проектів;
- регулювання процесу виконання видів робіт згідно з інноваційними програмами.

Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період. Необхідність функції планування та посилення її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності організації у сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проектів, багатоваріантністю та ймовірнісним характером інноваційних процесів, розширенням кооперації в інноваційній сфері. Усі ці та інші чинники потребують обґрунтування прийняття управлінських рішень на основі планових розрахунків в інноваціях.

4. *Координація.* Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгодження діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління.

5. *Організація.* Сутність цієї функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання планових завдань і об'єднання людей, які спільно

реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур. До останніх належить створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможливорює найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись. Важливою складовою функції організації є розподіл відповідальності, ризику і повноважень суб'єкта управління інноваціями.

Слід зауважити, що організація інноваційних процесів може мати формальний і неформальний характер. Формальна організація інновацій базується на методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, положеннях, які регламентують права та відповідальність кожного з учасників інноваційного процесу.

Неформальна організація – це спонтанно виникаючі внаслідок невизначеного характеру інновацій відносини між структурними підрозділами і виконавцями в процесі інноваційної діяльності. Неформальні взаємовідносини та співробітництво вчених можуть давати значні наукові й практичні результати в інноваційній сфері.

6. *Стимулювання.* Функція стимулювання в інноваційному менеджменті виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій.

Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, покращенні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання підприємства в довгостроковій перспективі.

Головною передумовою успішного менеджменту в інноваціях є

гармонізація відносин між людьми – учасниками інноваційної діяльності на підприємстві, створення і підтримка сприятливого виробничого і психологічного клімату.

7. *Контроль*. Функція контролю – одна з важливих функцій інноваційного менеджменту. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається. Завданнями інноваційного контролю є:

- збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати;
- оцінка одержаних результатів діяльності;
- аналіз причин відхилення і чинників, які впливають на результат діяльності;
- підготовка і реалізація рішень, які спрямовані на досягнення намічених цілей розвитку та подолання відхилень [29;30].

Принципове значення для організації контролю інновацій мають такі ознаки: мета контролю, предметна сфера, масштаби і форми контролю. На рис. 1.3 показані види контролю інновацій.



Рис. 1.3 Види контролю інноваційних процесів

Джерело: складено автором на основі [18]

Найважливішим є стратегічний контроль, який концентрує увагу на життєво важливих аспектах інноваційного процесу: науково–технічних прогнозах,

продуктово–тематичному портфелі. Оперативний контроль націлений на поточний облік, аналіз етапів інноваційного процесу, його завдання – забезпечити виконання планових завдань [19].

Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і різноманітних питань взаємодії між окремими підрозділами підприємства, що потребують здійснення великої кількості конкретних заходів.

1.2. Механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: *керуючої підсистеми* (суб'єкта управління) і *керованої підсистеми* (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [59].

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій (рис. 1.4).

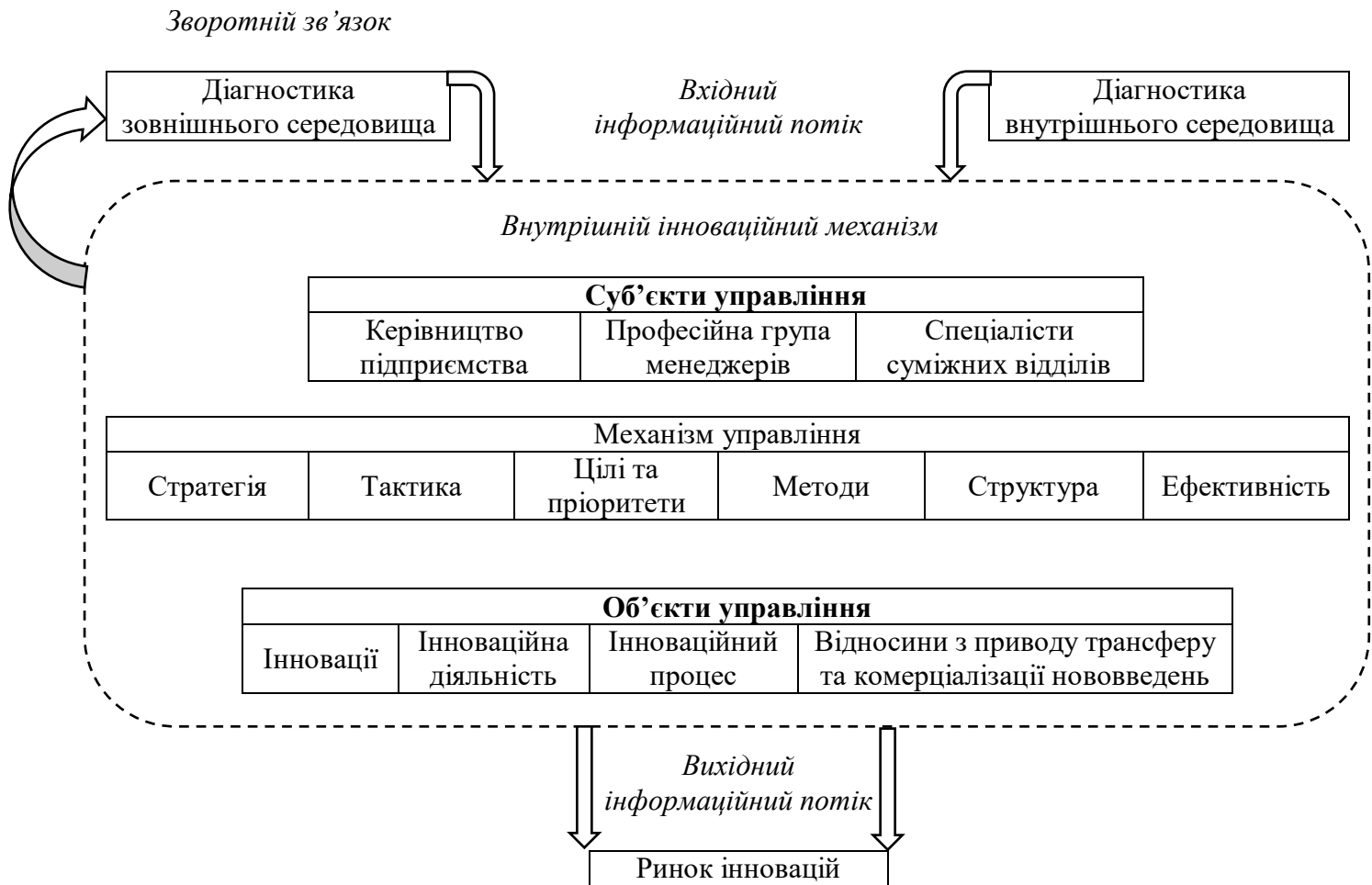


Рис. 1.4 Узагальнена схема інноваційного менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [3]

Поняття «управління інноваційною діяльністю» часто використовується поряд з терміном «інноваційний менеджмент». Однак необхідно розрізняти поняття «управління» та «менеджмент», оскільки управління – набагато ширше визначення, яке означає загальну систему відносин та явищ управління в природі та суспільстві, а менеджмент – набагато вужче визначення, що означає загальні принципи соціального управління на підприємстві для досягнення поставленої мети. Інноваційний менеджмент включає в себе управління інноваційною діяльністю.

Управління інноваційною діяльністю у свою чергу пропонуємо розглядати як управління процесом розробки, впровадження, комерціалізації інновацій, контролю й оцінки ефективності здійснення інноваційних процесів. Управління

інноваційною діяльністю підприємства як система – це комплекс принципів, норм, правил, методів, прийомів, інструментів, зв'язків і економічних взаємовідносин у процесі здійснення підприємницької діяльності, які регулюють різні сфери інноваційних процесів [3].

Система управління самим інноваційним процесом на пряму суттєво відрізняється від управління іншими соціально–економічними процесами за своїми цілями, принципами, функціями, змістом і методами.

Цілями управління інноваційним процесом є:

1. Постійне оновлення асортименту і номенклатури продукції, що випускається, а також застосовуваної техніки, технології, методів організації виробництва.

2. Подальший розвиток наукового і науково–технічного потенціалу країни, створення наукового доробку.

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, повинен формуватися за такою системою принципів:

- системності як відкритої, динамічної, адаптивної системи імовірного характеру;
- комплексності як системи, яка функціонує в ринковому середовищі в межах, зазначених методами державного і регіонального регулювання;
- орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку і використання нових шляхів і напрямів реалізації свого потенціалу;
- балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності [4].

Формування механізму управління інноваційною діяльністю, враховує запропоновані принципи і забезпечує синергетичний ефект його основних елементів, представлених на рис. 1.5.

Важливим елементом механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є стратегія, тобто комплекс послідовних заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Тобто стратегія в цьому випадку повинна визначити порядок дій управління інноваційною діяльністю.



Рис. 1.5 Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю

Джерело: складено автором на основі [5]

Можна виділити наступні етапи стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства:

1. Визначення місії та цілей підприємства.
2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення основних загроз і проблем, яких можна було б уникнути за допомогою інновацій. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.
3. Розробка та оцінка інноваційних альтернатив розвитку підприємства враховуючи ризик.
4. Вибір цільової підсистеми і типу нововведення, тобто вибір інноваційної стратегії підприємства і її узгодження з корпоративною, діловими та іншими функціональними стратегіями підприємствами.
5. Формування забезпечуючої підсистеми управління інноваційною діяльністю підприємства – склад команди реалізації інноваційної діяльності, розробка механізму фінансування інноваційних процесів.
6. Реалізація стратегії – включає впровадження розробленого стратегічного плану за здійсненням інноваційної діяльності, формування блоку операційних дій та заходів також з коректування розробленої стратегії та зниженню існуючого

ризик, розробка комплексу заходів для зменшення опору впровадженню змін (інновації – це завжди зміни).

7. Контроль над виконанням розробленого стратегічного інноваційного плану (програми).

8. Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства та безпосередньо самої інноваційної діяльності за якісними і кількісними показниками, сформованими залежно від поставленої мети здійснення інноваційної діяльності.

9. Коректування існуючої інноваційної діяльності, якщо оцінка ефективності її управління й реалізації не відповідає запланованим нормам.

При прийнятті управлінських рішень з інноваційної діяльності керівник керується знаннями, що впливають з досвіду та інтуїції. Ухвалюючи управлінське рішення щодо інноваційної діяльності, керівник не має приймати необачних рішень, а повинен ухвалювати раціональні рішення, спираючись як на власний досвід, так і на досвід своїх підлеглих [8].

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно повинне відповідати ряду вимог:

1) Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень із урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що відображаються у технічних, організаційних, економічних та інших аспектах його діяльності.

2) Цілеспрямованість передбачає визначення мети для кожного управлінського рішення, чітко пов'язаного з стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

3) Визначеність передбачає встановлення конкретних, виражених у кількісних або якісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення.

4) Правомірність передбачає правові норми й компетенції структурних підрозділів управління або посадових осіб у процесі прийняття будь-якого рішення.

5) Оптимальність передбачає вибір такого рішення, яке відповідало б

економічним критеріям ефективності господарської діяльності: максимальний прибуток при мінімальних витратах.

6) Своєчасність передбачає необхідність прийняття рішення в момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у ході господарських процесів.

7) Комплексність передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків і взаємозалежностей діяльності підприємств.

8) Гнучкість передбачає коригування, а інколи і прийняття нового рішення в динамічній системі управління.

9) Повнота оформлення передбачає формування рішення чітко та лаконічно, так що форма викладу виключає непорозуміння або двозначність у розумінні завдань [12].

В інноваційному менеджменті використовуються різноманітні методи прийняття управлінських рішень – від загальних, які застосовуються в усіх сферах діяльності, до спеціальних, що відображають специфіку інноваційної сфери. У табл. 1.2 наведена загальна систематизація методів інноваційного менеджменту за сферами їх застосування і використання.

Таблиця 1.2

Методи інноваційного менеджменту для прийняття управлінських рішень

Тип методу	Назва методу
1. Метод виявлення думок	інтерв'ю анкетування вибіркові опитування експертиза
2. Аналітичні методи	системний аналіз написання сценаріїв функціонально–вартісний аналіз економічний аналіз
3. Методи оцінки	оцінка продукту оцінка науково–технічного рівня і конкурентоспроможності розробок оцінка організаційно–технічного рівня виробництва оцінка витрат оцінка порога прибутковості оцінка ризику і шансів оцінка ефективності інновацій
4. Методи генерування ідей	мозкова атака метод 6–3–5 метод синектики морфологічний аналіз ділові ігри й ситуації

5. Методи прийняття рішень	економіко–математичні моделі побудова дерева рішень порівняння альтернатив
6. Методи прогнозування	Експертні екстраполяційні аналогії метод Дельфі регресивний аналіз імітаційні моделі
7. Методи наочного уявлення	графічні моделі фізичні моделі посадові описи та інструкції

Джерело: складено автором на основі [29]

Розглядаючи методи та вимоги до прийняття управлінських рішень варто розглянути особливу категорію спеціалістів, які називаються менеджерами–інноваторами, роль і здібності яких фактично визначають долю компанії.

До менеджерів інноваційної діяльності підприємства належать:

- керівники творчих груп виконавців;
- керівники лабораторій, відділів і функціональних служб;
- менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів;
- керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

Специфіка інноваційних процесів, які охоплюють багато учасників і зацікавлених організацій та які є об'єктом управління, визначають особливий характер праці менеджерів у цій сфері й окреслюють виконання певних ролей і відповідні їм вимоги.

Обов'язки менеджерів–інноваторів мають творчий характер, потребують різноманітних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння концентруватися у визначений час на окреслених проблемах. Оскільки основним предметом праці менеджера є науково–технічна й управлінська інформація, то головною умовою ефективної роботи є знання сучасної наукової парадигми відносно інформаційної технології, морально–етичних, екологічних і соціальних проблем [10].

В інноваційному менеджменті розрізняють три категорії вимог до

професіональної компетенції менеджера–інноватора:

1. Знання теорії та практики у сфері управління.
2. Комунікативність і вміння працювати з людьми.
3. Компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства.

Розрізняють таких типових носіїв рольових функцій у процесі нововведень, як «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційні воротарі», «адміністратори», «вільний співробітник».

Антрепренер – ключова фігура інноваційного управління. Тобто енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, здібний до пошуку нестандартних рішень. Антрепренер орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: координація служб підприємства з зовнішньої діяльності, взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому антрепренер обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, проекту чи технології.

Інтрапренер – це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання – організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод «мозкового штурму», створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу.

Інформаційні воротарі – спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково–технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, вміння накопичувати і розповсюджувати новітні знання та передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно–економічних змін на підприємстві.

Адміністратор – координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень.

Вільний співробітник – статус новатора, тобто люди творчі, мрійники, «диваки» і генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з

різних напрямів діяльності фірми. Його головне завдання – здивувати систему організації підприємства новими ідеями незалежно від конкретних проблем [24].

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їх особливість – це посилена увага дослідницькому підходу до вирішення всіх проблем. З цього погляду виділяють такі загальні риси інноваційних менеджерів:

- проблемне бачення світу, здатність розпізнавати проблеми там, де для інших все зрозуміло;
- вміння превентивно, тобто заздалегідь розв’язувати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;
- вміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність;
- експрезентність – здатність робити правильні висновки в умовах дефіциту інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки;
- інноваційність і безінертність мислення, здатність вийти за межі формального, традиційного, звичного;
- атрактивність – здібність притягувати людей до спільної діяльності, вдаючись до засобів адміністративного чи матеріального мотивування;
- вміння делегувати не тільки владу і відповідальність, а й свій авторитет лідера;
- здатність швидко психологічно адаптуватись до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань;
- здібність до латентного (прихованого) керівництва, яке передбачає залучення людей до діяльності не на формальній субординаційній основі, а шляхом комунікаційної взаємодії [28].

Усі ці риси існують не кожна сама по собі і не в розрізненій хаотичній сукупності, а в системі взаємодії. Наведені якості сучасного менеджера показані на рис. 1.6.

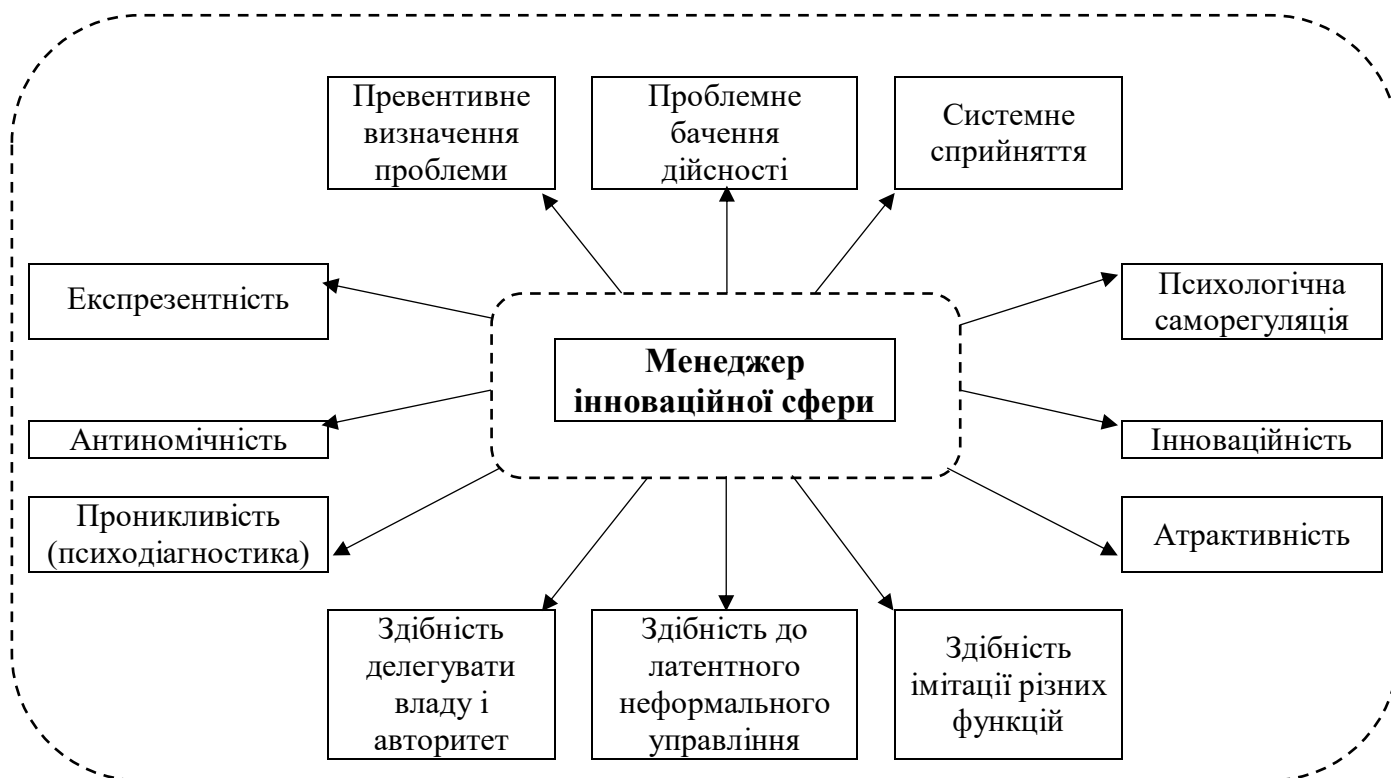


Рис. 1.6 Якості менеджера інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [24]

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретному підприємстві. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

Менеджер інноваційної діяльності повинен не тільки пропонувати нововведення, але й заздалегідь прораховувати вигоду для підприємства і затребуваність пропозиції на ринку, знайти вільні чи мало розроблені ніші, враховувати конкуренцію в обраному сегменті і багато інших нюансів [45].

Розвиток інноваційного менеджменту в системі управління людськими ресурсами сприяє досягненню організаційної стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності, що підвищує економічне зростання як окремого підприємства, так і всієї країни.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві

На сьогодні для більшості підприємств існує необхідність проведення оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю, адже однією з головних проблем підприємства є зниження конкурентоспроможності. У зв'язку з цим актуальними стають питання оцінки інноваційної діяльності підприємства, вибору найбільш ефективного інструментарію управління інноваційною діяльністю тощо.

Ефективність введення на ринок нового продукту залежить від сукупності чинників, які впливають на інноваційну діяльність підприємства. Таким чином, основним напрямом методологічних досліджень теорії оцінки інновацій є розробка системи реальної, практичної оцінки ефективності впровадження інновацій, яка б отримала загальне визначення як економічно правильний, логічно обґрунтований і водночас придатний для використання в практиці підприємств метод [30].

Як показує практика єдиного підходу з окресленої проблематики не існує. Тому, при оцінці інноваційного розвитку підприємства, не зважаючи на різні напрямки проведення такого оцінювання, ключовими аспектами процедури оцінювання виступають – кінцевий результат обраного напрямку оцінювання інновації, або, іншими словами, результативність, а також оцінювання ефективності від здійснення інноваційних процесів на підприємстві.

Формування системи оцінки ефективності інновацій діяльності зумовлено врахуванням особливостей діяльності підприємства, а також чітким розумінням сутності поняття «оцінка», його змісту й складових. Оцінка – це висновок оцінюючого суб'єкта про стан оцінюваного об'єкта, який базується на результатах аналітичних процедур відповідно встановленим цілям.

Вибір необхідної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства вимагає виділення критеріїв, що характеризують рівень віддачі залучених ресурсів і ступінь досягнення поставлених цілей, тобто необхідно

звернутись до кількісного та якісного підходів визначення ефективності. Кількісний підхід до розуміння ефективності як результату діяльності підприємства визначається здатністю приносити ефект, ефективність процесу, проекту тощо, що розраховується як відношення ефекту до результату витрат, які забезпечують цей результат. Якісний підхід до розуміння ефективності діяльності підприємства трактується як оптимальне співвідношення виробництва, результативності, якості, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності і розвитку [15].

Наукові погляди більшості авторів щодо критеріїв оцінки інноваційної діяльності базуються на визначенні ефективності шляхом порівняння ефекту (результату) використання інновацій та витрат, понесених на інноваційний процес, виробництво інноваційної продукції. Тобто отримання додаткового доходу, який підприємство може залучати в інші галузі діяльності для свого розвитку. Розрахунок ефективності інноваційної діяльності має ґрунтуватись на праксеологічному підході, який передбачає взаємозв'язок цільового, системного і ресурсного підходів (рис. 1.7).

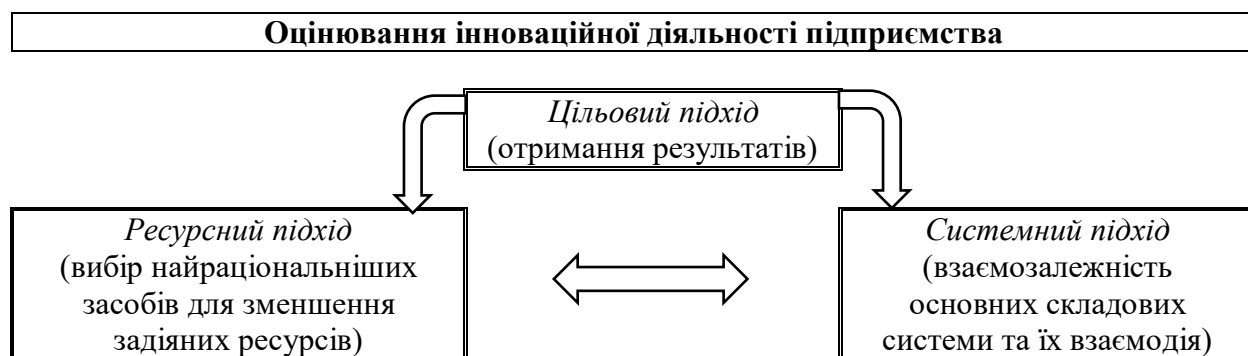


Рис. 1.7 Оцінювання інноваційної діяльності підприємств на засадах
праксеологічного підходу

Джерело: складено автором на основі [44]

Для створення адекватної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності необхідно враховувати її специфіку, а саме:

– варіативний розподіл результатів;

- здатність інновації приносити надприбутки;
- диференціація рівнів функціонування інновації (рівень підприємства та рівень ринку) [60].

Основним чинником диференціації напрямів оцінки є здатність інновації приносити надприбуток. Ця особливість надає можливість брати участь при здійсненні інноваційної діяльності не лише підприємства–інноватора, а й сторонніх суб'єктів, які частково або повністю несуть фінансове навантаження зі створення інновації з метою розподілу прибутку від її реалізації. Витрати на розробку і виробництво інноваційного продукту можуть складатися з власних, які здійснюються підприємством, та зовнішніх, які надходять від інших суб'єктів інноваційного процесу, в результаті чого ефект від реалізації інновації розподіляється відповідно.

Необхідність розмежовування призначення оцінки зумовлена й різними цілями. Так, внутрішнє призначення оцінки полягатиме у визначенні не тільки економічної, а також і технологічної ефективностей. З точки зору інвестора пріоритетною буде оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності, а саме – визначення ступеня прибутковості інноваційної діяльності. З точки зору споживача головним призначенням оцінки буде визначення соціальної та екологічної ефективності, тобто оцінка ступеня задоволення нововведенням певних потреб. З точки зору держави оцінка ефективності інноваційної діяльності полягатиме у визначенні бюджетної, соціальної та екологічної ефективностей.

Формуванню системи заходів, прийняття рішень із зростання інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства передуює оцінювання його стану (рис. 1.8) [34].

Зазвичай оцінювання проводиться не відносно інноваційної діяльності в цілому, а конкретно інноваційного проекту. Обрання методики оцінювання доцільності інноваційних процесів у системі управління інноваційною діяльністю є важливим орієнтиром для підвищення ефективності стратегічного управління. Вчені виділяють такі основні компоненти оцінки: об'єкт, суб'єкт, мету, критерії, показники або їх систему, методи, результат.

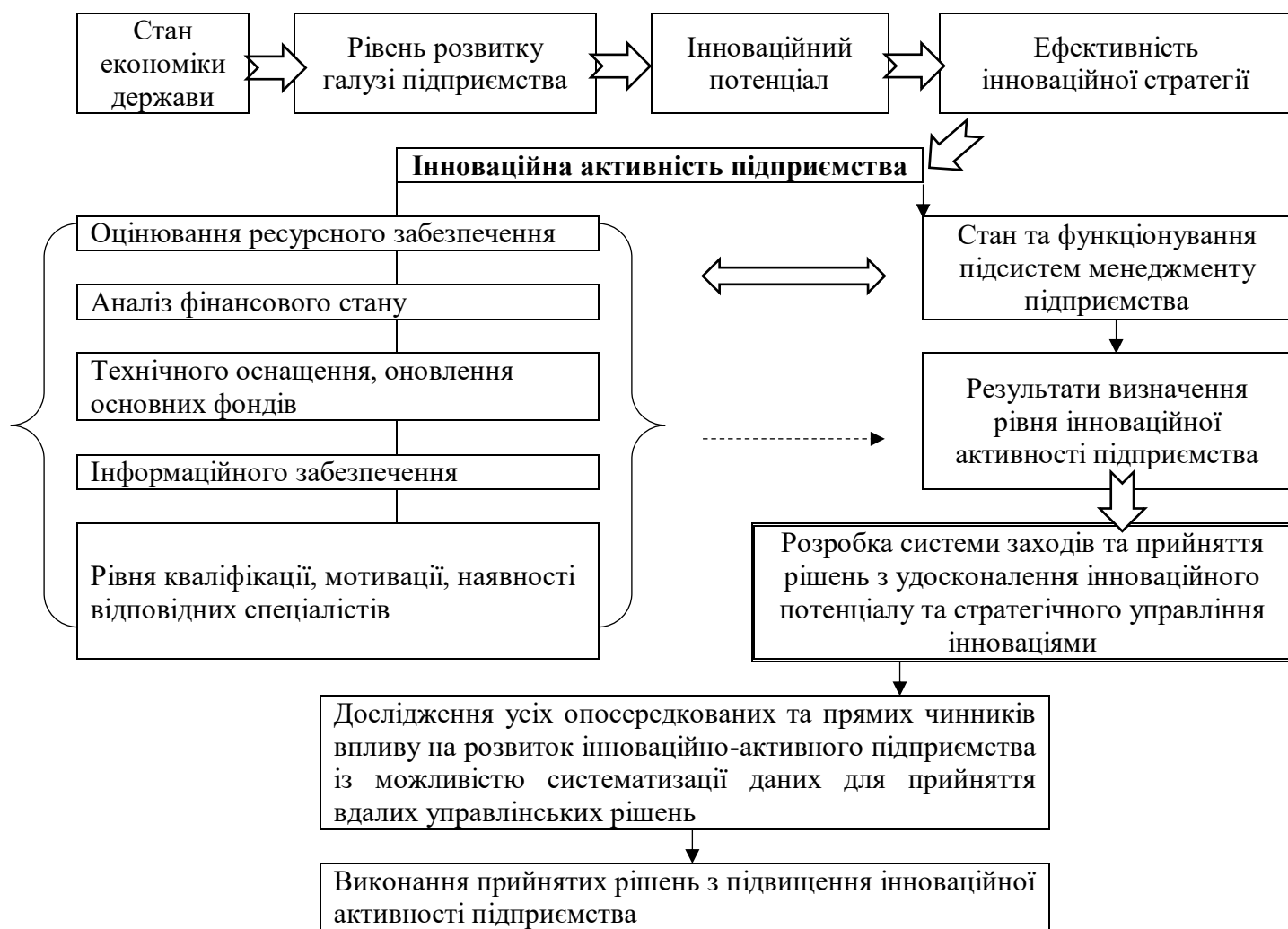


Рис. 1.8 Схема послідовності визначення рівня інноваційної активності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Початковою умовою в оцінці є формування мети – головного завдання, яке має бути вирішене в результаті оцінки. Визначена мета дозволяє встановити повну та правильну назву об'єкта та предмета оцінки, підкреслюючи при цьому, що неправильно сформульована мета спричиняє використання неадекватної методики та, як результат, помилковий результат в оцінці. Таким чином, формування мети є основою оцінки, що одночасно визначає об'єкт та предмет.

На основі проведення теоретико–практичних досліджень щодо стану інноваційних процесів на підприємствах, узагальнення існуючих проблем, рівня потенціалу та інноваційної активності можна зробити висновок, що для

підвищення ефективності функціонування підприємств варто проводити комплексне оцінювання та аналіз інноваційної діяльності за рядом стадій (рис. 1.9).

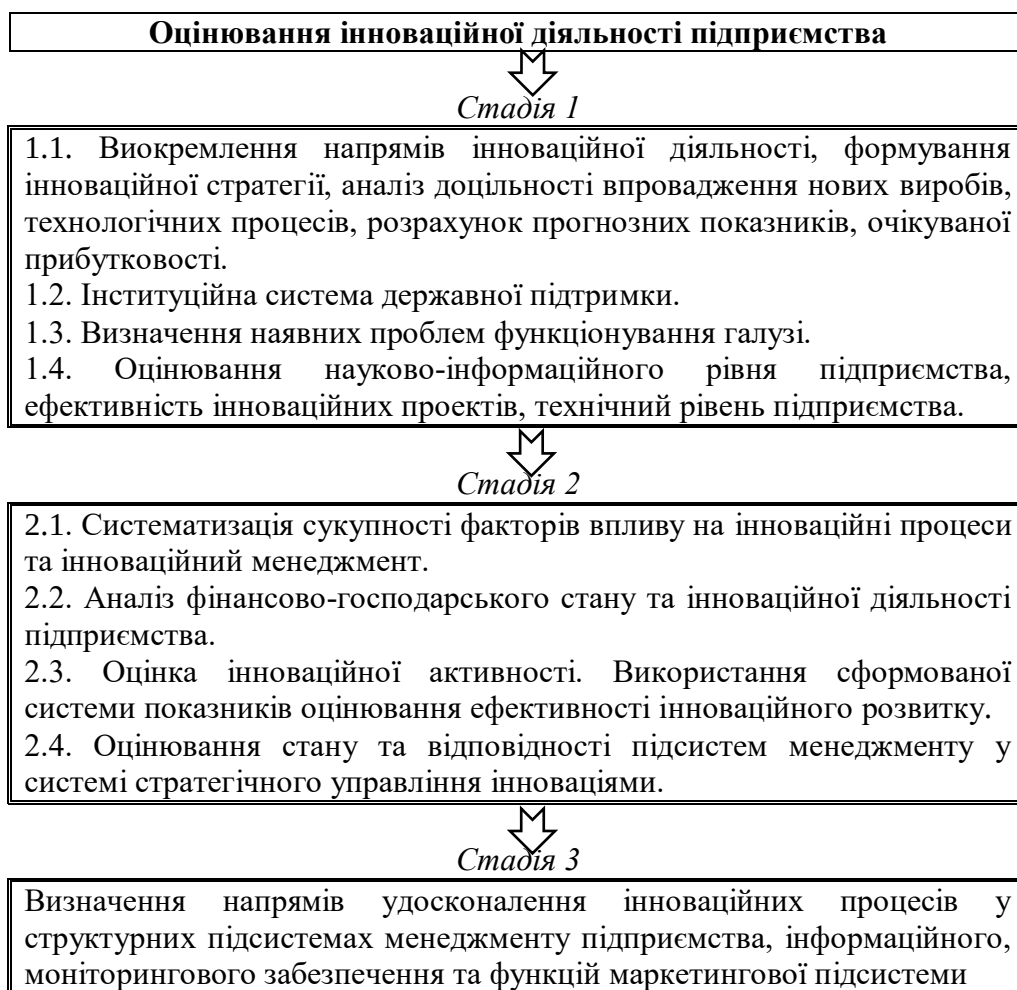


Рис. 1.9 Стадії комплексного оцінювання та аналізу інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [60]

Для всебічного охоплення та врахування різних аспектів діяльності підприємства у процесі прийняття управлінських рішень та реалізації інноваційної стратегії розвитку доцільним, на нашу думку, є використання сукупності критеріїв, які збалансовані показниками, що відповідають специфіці інноваційної діяльності підприємства, типу галузі та ряду інших факторів, пріоритетність яких визначає для себе окремо кожне підприємство в залежності від мети та напрямів оцінювання. Це дасть змогу оцінити результати роботи

підприємства у цьому напрямі як в поточному періоді, за підсумками реалізованих інноваційних рішень, так і на середньострокову та довгострокову перспективу (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств

Критерій	Показники
Економічної ефективності	Рентабельність інноваційної діяльності
	Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції
	Чистий приведений дохід
	Індекс доходності
	Дисконтований період окупності
	Приріст продуктивності праці
Науково-технічної ефективності	Частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства
	Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи
	Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом
Соціальної ефективності	Частка нових робочих місць
	Зростання рівня доходів працівників
Критерій новизни	Наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами
	Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих
	Річний приріст витрат на інноваційну діяльність
	Відношення витрат на інноваційну діяльність до обсягу реалізації будівельної продукції

Джерело: складено автором на основі [54]

Процес оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства повинен здійснюватися за певною технологією, яка враховує напрямки оцінки з позиції її цільового призначення (внутрішній та зовнішній). Як зазначалося вище, з позиції внутрішнього спрямування суб'єктом оцінки виступає підприємство–інноватор, а з позиції зовнішнього – інвестор, споживачі та держава. Через те, що виділені напрямки оцінки мають різне цільове призначення, виключається можливість використання єдиного методу оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Тому стає необхідним визначення характерних особливостей всіх етапів процесу оцінювання для внутрішнього та зовнішнього оцінювання (рис 1.10).



Рис. 1.10 Структурно–блочна схема процесу оцінки ефективності інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [33]

Для чіткого формулювання мети оцінки необхідно виділити основні змістові компоненти оцінки внутрішнього та зовнішнього призначення. Оцінку для внутрішнього та зовнішнього призначення доцільно визначати з позиції економічної, науково–технологічної, соціальної та екологічної ефективності.

В контексті вищезазначеного оцінку ефективності *інноваційної діяльності з позиції підприємства* необхідно здійснюватися за наступними складовими:

- економічна ефективність, що відображається рівнем прибутковості інноваційного продукту, ступенем оптимізації витрат на його здійснення, підвищенням інвестиційної привабливості підприємства;
- науково–технічна ефективність характеризує ступінь раціоналізації

виробництва, ступінь підвищення якості продукції, підвищення техніко-економічних показників;

- соціальна ефективність відображає вплив інновацій на умови праці робітників підприємства, зростання його продуктивності.

Через те, що і соціальна, і екологічна складові внутрішньої оцінки відображають вплив інноваційної діяльності на умови праці, при формуванні оцінки ефективності інноваційної діяльності у внутрішньому напрямку доцільно врахувати інтереси персоналу підприємства, а саме – зацікавлення працівників в інноваційній діяльності.

Інтересами персоналу у здійсненні ефективної інноваційної діяльності є:

- соціальна ефективність, а саме збільшення обсягів соціальних вигод, як результат преміювання персоналу, що брав участь в розробці та впровадженні інновацій, поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, що залучені до інноваційної діяльності, яка відображатиметься на рівні оплати їх праці;

- екологічна ефективність – підвищення екологічної безпеки виробничого процесу під час його реалізації. Таким чином, складовими оцінки з позицій персоналу є соціальна та екологічна ефективності, які характеризують різні аспекти праці в залежності від результату інноваційної діяльності підприємства.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності з точки зору споживача формується на основі загальної теорії споживчої вартості, згідно з якою вартість товару визначається його корисністю, тобто здатністю задовольняти потреби споживачів.

За даних умов значущими компонентами оцінки з позиції споживача є:

- економічна ефективність як співвідношення ступеня задоволення потреб інновацією та ціни;

- соціальна ефективність, яка визначає ступінь корисності інновації та її здатність задовольняти потреби споживачів;

- екологічна ефективність, що відображає вплив інноваційної продукції на довкілля, підвищення екологічної безпеки будівельної продукції під час

експлуатації.

Зміст оцінки ефективності *інноваційної діяльності з точки зору інвестора* обумовлюється базовими положеннями теорії інвестування. Головним мотиваційним фактором процесу інвестування є забезпечення певних інтересів інвестора, найбільш пріоритетним з яких є отримання прибутку. В контексті цього оцінка ефективності інноваційної діяльності полягає у визначенні прибутковості інвестицій з урахуванням їх високого ступеня ризиків, які є невід’ємною частиною інноваційної діяльності. За даних умов оцінка буде полягати у визначенні економічної ефективності, що характеризує рівень рентабельності інвестицій у інновацію з урахуванням ризику та періоду їх окупності. Також зауважимо, що в цьому напрямі відображаються інтереси власників суб’єктів господарювання, оскільки вони безпосередньо зацікавлені в підвищенні прибутковості діяльності своїх підприємств та інноваційної діяльності зокрема.

Виконання оцінки ефективності інноваційної діяльності в макроекономічному аспекті обумовлюється активною участю держави в інноваційному секторі економіки. Позитивний вплив інноваційної діяльності на різні аспекти функціонування підприємства (зменшення витрат, отримання надприбутку, покращення умов праці, підвищення екологічності продукції тощо) підвищує його інвестиційну привабливість, а в результаті дифузії інновації – всієї галузі. Це обумовлює зацікавленість держави у здійсненні підприємствами ефективною інноваційної діяльності, яка виражається в стимулюванні інноваційної активності галузі.

Тому з позиції держави оцінка ефективної інноваційної діяльності повинна включати:

- бюджетну ефективність, що виражається у збільшенні обсягів надходжень до бюджету, скорочення обсягів використання бюджетних ресурсів;
- соціальну ефективність, яка виражається у зростанні рівня зайнятості населення, забезпечення зростання заробітної плати та обсягів соціальних відрахувань;

– екологічну ефективність, яка виражається забезпеченням повної відповідності продукції екологічним і санітарним нормам;

– економічну ефективність, яка виражається збільшенням інвестиційної привабливості галузі, зростанням рівню економічних показників галузі за рахунок тиражування інновації [15;60].

Таким чином, оцінка інноваційної діяльності підприємства може здійснюватися для внутрішнього та зовнішнього призначення, що в загальному вигляді синтезує в собі оцінку економічної, науково-технічної, соціальної та екологічної ефективності, пріоритетності та форми прояву яких визначаються в залежності від призначення оцінки.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Державне регулювання інноваційного процесу на сучасному етапі є однією з головних умов розвитку економіки. *Державне регулювання інноваційної діяльності* – система дій суб’єктів державної інноваційної політики, спрямована на створення необхідних умов для комплексної реалізації інноваційної діяльності в Україні.

Держава регулює інноваційну діяльність шляхом:

- визначення інноваційної діяльності як необхідної складової інвестиційної та структурно–галузевої політики;
- формування і забезпечення реалізації інноваційних програм та цільових проектів;
- створення економічних, правових та організаційних умов для забезпечення державного регулювання інноваційної діяльності;
- створення та сприяння розвитку інфраструктури інноваційної діяльності.

Держава здійснює контроль за інноваційною діяльністю суб’єктів господарювання та інших учасників господарських відносин, її відповідністю

вимогам законодавства і державним інноваційним програмам. Законом можуть бути передбачені галузі або об'єкти інноваційної діяльності, в яких обмежується чи забороняється використання іноземних інвестицій [1].

Держава гарантує суб'єктам інноваційної діяльності:

- підтримку інноваційних програм і проектів, спрямованих на реалізацію економічної та соціальної політики держави;
- підтримку створення та розвитку суб'єктів інфраструктури інноваційної діяльності;
- охорону та захист прав інтелектуальної власності, захист від недобросовісної конкуренції у сфері інноваційної діяльності;
- вільний доступ до інформації про пріоритети державної економічної та соціальної політики, про інноваційні потреби та результати науково–технічної діяльності, крім випадків, передбачених законом;
- підтримку щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері здійснення інноваційної діяльності.

Державна інноваційна політика – це комплекс правових, організаційно–економічних та інших заходів держави, спрямованих на створення належних умов для розвитку інноваційних процесів в економіці, стимулювання впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво. Основою реалізації державної інноваційної політики є державне регулювання інноваційної діяльності – діяльності, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [13].

Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється як на центральному, так і на регіональному рівнях. Суб'єктом, який визначає єдину державну політику у сфері інноваційної діяльності, є *Верховна Рада України*. Цей орган створює законодавчу базу для сфери інноваційної діяльності, визначає стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності та обсяг асигнувань з Державного бюджету України для фінансової підтримки інноваційної діяльності.

Кабінет Міністрів України, у свою чергу, здійснює державне управління та

забезпечує реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності, готує та подає Верховній Раді України пропозиції щодо стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, затверджує середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного і галузевого рівнів, здійснює заходи щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, сприяє створенню ефективної інфраструктури у сфері інноваційної діяльності, затверджує положення про Порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення державного реєстру інноваційних проектів. КМУ також відповідає за створення спеціалізованих державних інноваційних фінансово–кредитних установ для фінансової підтримки інноваційних програм і проектів, затверджує їх статuti чи положення про них, підпорядковує ці установи центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності.

Повноваження центральних органів виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності виконують:

1) *Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інновацій*, здійснює заходи щодо проведення єдиної науково–технічної та інноваційної політики; координує роботу у сфері інноваційної діяльності інших центральних органів виконавчої влади; подає КМУ пропозиції щодо стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, державних інноваційних програм, створення спеціалізованих державних інноваційних фінансово–кредитних установ; розробляє статuti чи положення про ці установи; здійснює нормативно–правове забезпечення у сфері інновацій тощо.

2) *Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері науково–технічної та інноваційної діяльності*, організовує прогностно–аналітичні дослідження тенденцій інноваційного розвитку; здійснює державну реєстрацію інноваційних проектів і веде Державний реєстр інноваційних проектів; проводить конкурсний відбір інноваційних проектів; готує пропозиції щодо проектів інноваційних програм і визначення обсягу коштів державного бюджету для їх фінансування, утворення спеціалізованих державних інноваційних фінансово–кредитних установ; бере участь у проведенні державної

наукової та науково–технічної експертизи інноваційних проектів; організовує підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері інноваційної діяльності тощо.

3) *Інші центральні органи виконавчої влади* здійснюють підготовку пропозицій щодо реалізації інноваційної політики у відповідній галузі економіки, створюють організаційно–економічні механізми підтримки її реалізації; готують пропозиції щодо середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня; доручають державним інноваційним фінансово–кредитним установам проведення конкурсного відбору пріоритетних інноваційних проектів тощо.

Виконавчі органи місцевого самоврядування, в свою чергу, розробляють проекти місцевих інноваційних програм і подають їх для затвердження відповідним радам; вживають заходів щодо виконання місцевих інноваційних програм; залучають підприємства, установи і організації, за їх згодою, до розв’язання проблем інноваційного розвитку населених пунктів; доручають інноваційним фінансово–кредитним установам проведення конкурсного відбору інноваційних проектів місцевих інноваційних програм і здійснення фінансової підтримки цих проектів; готують і подають відповідним місцевим радам пропозиції щодо створення комунальних спеціалізованих інноваційних фінансово–кредитних установ тощо [21].

Інноваційними правовідносинами вважають урегульовані у відповідних нормативно–правових актах відносини, які виникають між суб’єктами господарювання з приводу виникнення, здійснення, розвитку інноваційної діяльності та управління нею. Інноваційна діяльність регулюється низкою нормативно–правових актів різної юридичної сили – від законів до локальних нормативно–правових актів (табл.1.4).

Органи влади як на державному, так і на місцевому рівнях можуть сприяти інноваційному розвитку, в частині створення нових, та підвищення ефективності господарювання існуючих суб’єктів інноваційної діяльності. Проте відповідно до норм чинного законодавства органи влади мають обмежені повноваження щодо створення нових, а також підтримки та управління діяльністю існуючих суб’єктів господарювання [57].

Таблиця 1.4

Нормативно–правові акти вищої юридичної сили, що регулюють
інноваційну діяльність підприємства

Нормативно–правовий акт	Характеристика
Господарський кодекс України (Глава 34) [26]	Визначає сутність інноваційної діяльності, її види, форми інвестування в інновації, шляхи та форми державного регулювання та система державних гарантій інноваційної діяльності, основні засади державної експертизи інноваційних проектів, поняття та зміст договору та створення і передачу науково–технічної продукції, який використовується для виконання інноваційних розробок на замовлення суб'єкта інноваційної діяльності з метою їх наступної реалізації.
Цивільний кодекс України (Глава 62) [75]	Регулює договірні відносини, що складаються в процесі виконання науково–дослідних або дослідно–конструкторських та технологічних робіт, у тому числі розробки інноваційних проектів.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [63]	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Даний закон спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції.
Закон України «Про наукову і науково–технічну експертизу» [65]	Визначає основні засади проведення науково–технічної експертизи, включаючи й експертизу інноваційних програм і проектів.
Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [68]	Визначає правові та економічні засади запровадження та функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка».
Закон України «Про інноваційну діяльність» [64]	Забезпечує правове регулювання комерційної інноваційної діяльності, у тому числі: дає визначення основним поняттям, закріплює принципи державної політики у сфері комерційної інноваційної діяльності, основні засади державного регулювання в цій сфері, визначає правовий режим інноваційних проектів та заходи щодо стимулювання інноваційної діяльності.
Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [66]	Закріплює визначення понять пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, їх видів (стратегічні та середньострокові), основних засад їх формування, експертизи, затвердження, механізму їх реалізації та моніторингу.

Джерело: складено автором на основі [26;63;64;65;66;68;75]

Джерела фінансування інноваційної діяльності за формою власності можна поділити на приватні та державні. До державних належать бюджетні кошти,

майно, що перебуває в державній власності, державні позики, кошти позабюджетних фондів тощо. Відповідно, приватні джерела формують кошти приватних суб'єктів господарювання, інноваційних банків, інвестиційних фондів, страхових компаній та пенсійних фондів, банківські позики, венчурне фінансування, кошти фізичних осіб і громадських організацій

Основною правовою формою реалізації інвестицій у сфері інноваційної діяльності є договір на створення і передачу науково-технічної продукції. Згідно з статтею 179 Господарського кодексу України укладення господарського договору є обов'язковим для сторін, якщо він заснований на державному замовленні, виконання якого є обов'язковим для суб'єкта господарювання у випадках, передбачених законом, або існує пряма вказівка закону щодо обов'язковості укладення договору для певних категорій суб'єктів господарювання чи органів державної влади або органів місцевого самоврядування. За ч. 7 цієї статті господарські договори укладаються за правилами, встановленими Цивільним кодексом України з урахуванням особливостей, передбачених цим кодексом, іншими нормативно-правовими актами щодо окремих видів договорів [41].

Що стосується відносин комерційної концесії, які є однією з форм інвестиційних відносин у здійсненні інноваційної діяльності, то особливістю договору комерційної концесії є те, що сторонами договору можуть бути лише особи, що здійснюють підприємницьку діяльність. Необхідним елементом предмету договору комерційної концесії є надання правовласником користувачеві комплексу прав: право на використання об'єктів права інтелектуальної власності (торговельних марок, промислових зразків, винаходів, творів, комерційних таємниць тощо), комерційного досвіду та ділової репутації. Можливість використання не лише об'єкта права інтелектуальної власності, але і комерційного досвіду та ділової репутації відрізняє договір комерційної концесії від ліцензійного договору. Специфіку має і зміст договору комерційної концесії, коло прав та обов'язків сторін. Так, правовласник зобов'язаний передати користувачеві технічну та комерційну документацію і надати іншу інформацію, необхідну для здійснення прав, наданих йому за договором комерційної концесії,

а також проінформувати користувача та його працівників з питань, пов'язаних зі здійсненням цих прав [39].

Дослідивши нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю, можемо зробити висновок про те, що хоч інноваційна діяльність та інвестиційний процес в Україні регулюються спеціалізованими законами, кодексами та іншими нормативно–правовими актами, на практиці необхідність опрацювання великої кількості правових документів є ще однією перепорою на шляху до створення ефективної системи стимулювання інноваційно–інвестиційного розвитку.

Висновки до розділу 1

Інноваційний менеджмент – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: *керуючої підсистеми* (суб'єкта управління) і *керованої підсистеми* (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їх особливість – це посилена увага дослідницькому підходу до вирішення всіх проблем. Характер завдань менеджера

залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретному підприємстві. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

При прийнятті управлінських рішень з інноваційної діяльності керівник керується знаннями, що випливають з досвіду та інтуїції. Ухвалюючи управлінське рішення щодо інноваційної діяльності, керівник не має приймати необачних рішень, а повинен ухвалювати раціональні рішення, спираючись як на власний досвід, так і на досвід своїх підлеглих.

В інноваційному менеджменті використовуються різноманітні методи прийняття управлінських рішень – від загальних, які застосовуються в усіх сферах діяльності, до спеціальних, що відображають специфіку інноваційної сфери: метод виявлення думок, аналітичні методи, методи оцінки, методи генерування ідей, методи прийняття рішень, методи прогнозування та методи наочного уявлення.

При оцінці інноваційного розвитку підприємства, не зважаючи на різні напрямки проведення такого оцінювання, ключовими аспектами процедури оцінювання виступають – кінцевий результат обраного напрямку оцінювання інновації, або, іншими словами, результативність, а також оцінювання ефективності від здійснення інноваційних процесів на підприємстві.

Дослідивши нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю, можемо зробити висновок про те, що хоч інноваційна діяльність та інвестиційний процес в Україні регулюються спеціалізованими законами, кодексами та іншими нормативно–правовими актами, а саме: Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України «Про інноваційну діяльність», Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та інші.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно–правова характеристика підприємства як суб'єкта господарювання АТ «Київський вітамінний завод»

АТ «Київський вітамінний завод» – сучасна національна фармацевтична компанія–виробник зі стабільними ринковими позиціями, високопрофесійною командою, широким асортиментом якісної продукції, прозорим і відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів. Підприємство виробляє широку лінійку лікарських засобів і дієтичних добавок та здійснює їх реалізацію на території України та поза її межами.

Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод» створене відповідно до чинного законодавства України шляхом об'єднання майна Учасників. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншого чинного законодавства України та статуту підприємства.

Згідно з КВЕДОМ підприємство АТ «Київський вітамінний завод» здійснює такі види господарської діяльності:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [56].

Місія АТ «Київський вітамінний завод» – Забезпечення максимальної доступності якісних і безпечних лікарських засобів, вітамінів для профілактики і лікування широкого спектру захворювань.

Цінності АТ «Київський вітамінний завод»:

1. Репутація і довіра. Історія підприємства і високі стандарти якості лікарських засобів, вітамінів сформували довіру і репутацію серед споживачів, партнерів і конкурентів.

2. Турбота про споживачів. Підтримуючи постійний контакт із споживачами, підприємство піклується про своєчасне виявлення їхніх потреб і прикладає максимум зусиль для пропозиції найбільш ефективних лікарських засобів за рахунок постійних інновацій, оновлення асортименту продукції, освоєння нових напрямів діяльності.

3. Персонал. Співробітники підприємства – це колектив професіоналів, талантів і відданих своїй справі людей. У фокусі діяльності підприємства – командна робота.

4. Якість. Компанія використовує всі ресурси і можливості, щоб забезпечити високу якість лікарських засобів, вітамінів, орієнтуючись при цьому на вищі європейські стандарти, впровадження і розвиток інноваційних технологій.

Стратегія АТ «Київський вітамінний завод» – Зміцнення позицій у сегменті вітамінних препаратів, формування довготривалого лідерства у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу. Фармацевтичне підприємство АТ «Київський вітамінний завод» комплексно піклується про пацієнтів. Підприємство створює, виробляє і просуває на ринок високоякісні та ефективні ліки для здорового, більш тривалого і продуктивного життя. Також підприємство піклується про безпеку пацієнтів при медичному застосуванні лікарських засобів. Завдяки проактивним діям, постійному моніторингу, збору, аналізу інформації система фармаконагляду завжди підтримує інструкцію препаратів в оновленому

стані, що сприяє безпеці пацієнтів і відсутності випадків неефективності препарату в його терапевтичному застосуванні [56].

Узагальнену інформацію про АТ «Київський вітамінний завод» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про АТ «Київський вітамінний завод»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»
Скорочена назва	АТ «Київський вітамінний завод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	35251822
Дата реєстрації	07.08.2007 (14 років 9 місяців)
Керівник організації	Телявський Володимир Іванович
Розмір статутного капіталу	15 368 360 грн
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний вид діяльності: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Інші види діяльності: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: 04073, м. Київ, вул. Копилівська, 38 Тел. офіса: (44) 461–03–08, (44) 461–03–08 E-mail: ganja@vitamin.com.uat Сайт: https://vitamin.com.ua/ua/
Перелік засновників юридичної особи	Телявський Володимир Іванович (частка вкладу 100%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основними видами товарів, які виробляє АТ «Київський вітамінний завод», є лікарські засоби та дієтичні добавки. Продукція виробляється у формі таблеток, у тому числі покритих оболонкою, твердих та м'яких желатинових капсул, драже, розчинів.

Продуктовий портфель АТ «Київський вітамінний завод» складається із 135 лікарських препаратів. У 2006 році приблизно 90% продукції компанії представляли вітамінні препарати, відомі та визнані на фармацевтичному ринку. За період з 2005 по 2011 рік були розроблені, впроваджені у виробництво і

виведені на ринок понад 50 нових лікарських засобів. Головним чином – це рецептурні препарати, зокрема для лікування кардіо–, психоневро–, уро–, гастроентеро–, офтальмо– і ангіологічних захворювань.

На сучасному етапі основна спеціалізація компанії – виробництво генеричних препаратів, аналогічних за якістю та ефективністю закордонним зразкам, але доступніших за ціною.

У майбутньому АТ «Київський вітамінний завод» планує виведення на ринок нових продуктів, призначених для задоволення потреб населення у якісних і доступних лікарських засобах. Відмінною рисою підприємства є оптимально збалансований продуктовий портфель, який характеризується високою якістю, надійною безпекою та оптимальною ціною.

Виготовлення такої великої кількості продукції досягається завдяки злагодженій організаційній структурі АТ «Київський вітамінний завод» (рис.2.1).

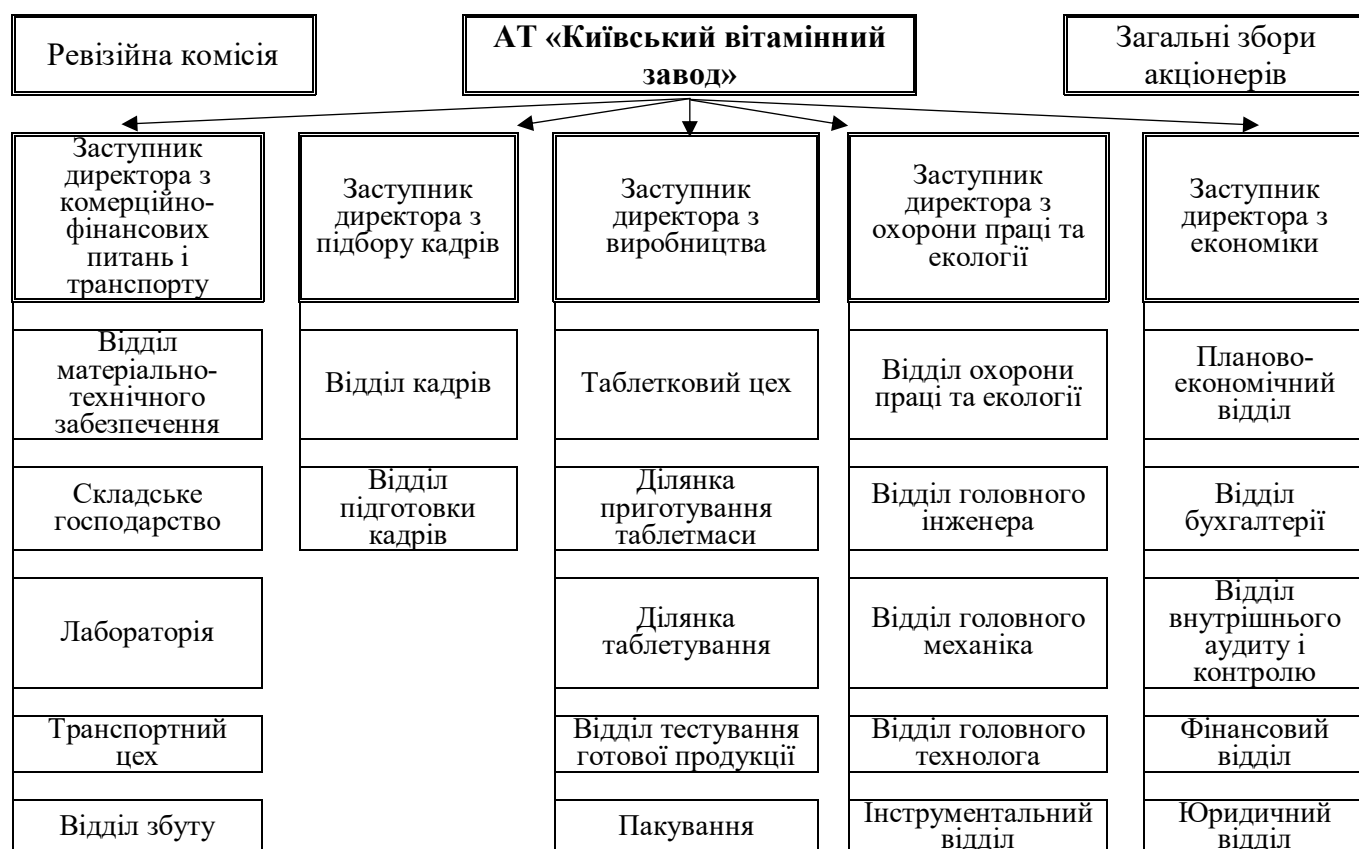


Рис. 2.1 Організаційна структура управління АТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура фармацевтичного підприємства АТ «Київський вітамінний завод» має логічне співвідношення рівнів управління та функціональних галузей, які організовані таким чином, щоб забезпечували ефективне досягнення мети. Вона дозволяє якісно та вчасно вживати заходів, необхідних для вирішення певних питань або проблем.

В Україні та за її межами продукцію АТ «Київський вітамінний завод» представляють понад 100 партнерів. Результатами цієї успішної співпраці є стабільно зростаючі фінансові показники, ефективна рентабельність і перспективи розвитку бізнесу.

Продукцію АТ «Київський вітамінний завод» експортують у країни СНД, ЄС та Азії (зокрема у Таджикистан, Казахстан, Молдову, Латвію та інші), а для українців продукція доступна по всій території України.

АТ «Київський вітамінний завод» виготовляє свою продукцію з використанням високоякісних субстанцій відомих фірм: DSM Europe Ltd. (Швейцарія), Merk, GC Chemicalien (Німеччина), Rodia (Великобританія), Galena (Чехія), Rexim S.A., Orsan S.A (Франція) тощо.

Якість продуктів, які випускає АТ «Київський вітамінний завод», гарантує використання новітніх технологій, сучасного обладнання і високоякісної сировини від постачальників провідних європейських країн та їхніх дочірніх компаній з Південно–Східної Азії. Розробкою нових препаратів, вибором субстанцій, перевіркою їх якості, первинним контролем та подальшим вдосконаленням продукції займаються висококваліфіковані спеціалісти центральної лабораторії. Гордістю працівників лабораторії є найсучасніше обладнання з Великобританії, Італії та Німеччини (хроматографи, аналітична апаратура, обладнання для виробництва таблеток, драже і капсул), яке дозволяє у повному обсязі проводити численні дослідження та розробки.

Висока якість продукції АТ «Київський вітамінний завод» є результатом:

- високого технічного рівня виконуваних робіт;
- виключно найкращих світових технологій;
- використання сучасного обладнання;
- придбання високоякісних сировини та допоміжних матеріалів;

– впровадження ефективної системи підтримки активності персоналу, моніторингу та аналізу його пропозицій.

Міжнародні стандарти для виробників лікарських препаратів постійно поновлюються, і вимоги стають усе вищими, адже йдеться про здоров'я і життя людей. АТ «Київський вітамінний завод» успішно вдосконалює свою відповідність до найсуворіших вимог сучасного фармацевтичного підприємства, про що свідчить сертифікація і ресертифікація системи управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ISO 9001:2008.

Також АТ «Київський вітамінний завод» забезпечує раціональне використання природних ресурсів аби зменшити негативний вплив виробництва на навколишнє середовище. Підприємство реалізувало і проводить екологічну політику, основними принципами якої є:

- дотримання вимог законодавства;
- раціональне та економічне використання природних ресурсів;
- сталий розвиток – економічне зростання, яке враховує екологічні наслідки економічної діяльності;
- відкритість і прозорість.

При проектуванні та реконструкції виробничих майданчиків підприємство враховує екологічні аспекти і управляє ними. Для цього АТ «Київський вітамінний завод» інвестує в енерго- та ресурсоефективне обладнання, яке запобігає та мінімізує вплив діяльності на навколишнє середовище. Використовує фільтраційне обладнання для зменшення викидів до мінімуму, а також проводить прозору систему моніторингу впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Система екологічного менеджменту АТ «Київський вітамінний завод» приділяє особливу увагу мінімізації утворення відходів [56].

Головними конкурентами АТ «Київський вітамінний завод» в Україні є Компанія «Біонорика», ТОВ «Артеріум», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Компанія «Байер», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Фармацевтична компанія «Здоров'я», Компанія «Такеда», ТОВ «ТЕРНОФАРМ», ТОВ «Фармак», ТОВ «Юніфарма», Провідна міжнародна спеціалізована фармацевтична корпорація «ЮРІЯ-ФАРМ».

2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства

АТ «Київський вітамінний завод»

Ефективне управління підприємством передбачає якісну реалізацію усіх видів його діяльності. Серед усіх видів поточної діяльності підприємства головними та такими, що визначають загальну результативність, є економічна та фінансова діяльність. Отже, саме від ефективності зазначених видів діяльності та якості аналітичних висновків щодо організації відповідних процесів залежить загальний стан підприємства та перспективи його економічного розвитку.

Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній і організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, відповідаючи економічному розвитку підприємства (табл.2.2).

Щоб узагальнити показники ефективності господарської діяльності АТ «Київський вітамінний завод» порівняємо їх за останні три роки. Загальну економічну характеристику по підприємству наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності АТ «Київський вітамінний завод»

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1980643,00	2250100,00	2564341,00	583698,00	29,47
Валовий прибуток, тис. грн.	902034,00	1017713,00	1252821,00	350787,00	38,89
Чистий прибуток, тис. грн.	169498,00	117559,00	208534,00	39036,00	23,03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	457443,50	460935,00	448530,50	-8913,00	-1,95
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	827397,00	1000757,50	1134756,50	307359,50	37,15
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	835	886	913	78	9,34
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	283,97	326,05	381,53	97,56	34,36
Фондовіддача	4,33	4,88	5,72	1,39	32,04
Фондомісткість	0,231	0,205	0,175	-0,056	-24,27
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	547,84	506,24	520,26	-27,57	-5,03
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2372,03	2539,62	2808,70	436,67	18,41

Продовження табл.2.2

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	2,39	2,25	2,26	-0,13	-5,60
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	152	162	162	10	5,93
Матеріаловіддача	2,10	1,88	2,10	0,00	0,02
Матеріаломісткість	0,48	0,53	0,48	0,00	-0,02
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	13,19	8,04	13,17	-0,02	X
Рентабельність оборотних активів, %	3,16	1,97	3,18	0,02	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи основні показники господарської діяльності АТ «Київський вітамінний завод» за 2018-2020 рр. слід відмітити зниження середньорічної вартості основних засобів на 8 913 тис. грн. або на 1,95 %. Підприємство постійно здійснює оновлення структури основних засобів. Так, в 2018 році було здійснено капітальних інвестицій в розмірі 120 268 тис. грн, в тому числі у придбання машин та обладнання для виробничих потреб, лабораторного та допоміжного обладнання – 87 408 тис. грн. В 2019 році було здійснено капітальних інвестицій в розмірі 64 844 тис. грн, в тому числі у придбання машин та обладнання для виробничих потреб, лабораторного та допоміжного обладнання – 32 983 тис. грн. В 2020 році розмір капітальних інвестицій склав 71 209 тис. грн, з яких на придбання машин та обладнання для виробничих потреб, лабораторного та допоміжного обладнання було витрачено 37 945 тис. грн.

Первісна вартість основних засобів АТ «Київський вітамінний завод» (після переоцінки) на початок 2020 року склала 627 053 тис. грн., сума зносу – 190 927 тис. грн., залишкова вартість – відповідно 436 126 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів на початок 2020 року – 30 %. Первісна вартість основних засобів АТ «Київський вітамінний завод» на кінець 2020 року склала 827 614 тис. грн., сума зносу – 313 738 тис. грн., залишкова вартість – відповідно 513 876 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2020 року – 38 %.

Відзначимо, що у 2020 році відбулося збільшення середньорічної вартості оборотних активів на 307359,50 тис. грн. або на 37,15% та становить 1134756,50 тис. грн. У 2020 році тривалість одного обороту оборотних активів становить 162 дні, що на 10 днів більше ніж в 2018 році, що свідчить про збільшення

оборотності оборотних активів на 5,93%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів на протязі досліджуваних років мав тенденцію до коливання: у 2018 році – 2,39, у 2019 році – 2,25, у 2020 році – 2,26, що показує, скільки оборотів здійснюють оборотні активи у чистій виручці від реалізації продукції. На зміну зазначеного показника впливає два фактори: обсяг оборотних активів і чиста виручка від реалізації продукції.

Результати проведеного аналізу свідчать що у 2020 році фондівдача порівняно з 2018 роком збільшилася на 1,39 у зв'язку зі зниженням середньорічної вартості основних засобів та збільшенням обсягу виробництва продукції, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Фондоозброєність знизилась у 2020 році порівняно з 2018 роком на 520,26 тис. грн. або на 27,57 %, що є негативною тенденцією, адже визначає частку вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника промислово–виробничого персоналу і характеризує ступінь його озброєності виробничими засобами. Щодо фондомісткості, то вона мала тенденцію до зниження: у 2018 році – 0,231, у 2019 році – 0,205, у 2020 році – 0,175. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожен гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаженість обладнання.

Середньооблікова чисельності працівників змінювалася обґрунтовано до потреби у робітниках для виконання робіт і у 2018 році становила 835 осіб, в 2019 році – 886 осіб, а в 2020 році – 913 осіб.

Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на 436,67 тис. грн/ос. або на 18,41 %, що є позитивною тенденцією, що свідчить про покращення використання трудових ресурсів. Що стосується середньорічної оплати праці одного працівника, то вона збільшувалася відповідно до кількості працівників: у 2018 році – 283,97 тис. грн, у 2019 році – 326,05 тис. грн, у 2020 році – 381,53 тис. грн, що на 97,56 тис. грн більше ніж у 2018 році (34,36%). Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни.

Оцінка майнового стану підприємства є одним з елементів всебічної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання. Вона здійснюється за системою

показників, моніторинг та аналіз яких уможлиблює запобігання негативним тенденціям і зменшення ризику банкрутства. Оцінку майнового стану можуть здійснювати як внутрішні, так і зовнішні суб'єкти оцінювання. Функції внутрішньої оцінки майна та капіталу можуть бути реалізовані економічними відділами підприємства. Для проведення зовнішнього оцінювання майнового стану необхідно залучати незалежних експертів–оцінювачів із сертифікатом на право оцінки майна. Зауважимо, що оцінка майнового стану господарюючих систем становить інтерес як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх [6].

Характеристику показників майнового стану АТ «Київський вітамінний завод» наведено в таблиці 2.3. Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика майна АТ «Київський вітамінний завод» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	511705,00	34,76	465137,00	30,87	546705	30,80	35000,00	6,84	-3,96
в т.ч. основні засоби	460935,00	31,31	436126,00	28,95	513876	28,95	52941,00	11,49	-2,36
2. Оборотні активи	960269,00	65,24	1041246,00	69,11	1228267	69,20	267998,00	27,91	3,96
в т.ч. запаси	535362,00	36,37	566536,00	37,60	648887,00	36,56	113525,00	21,21	0,19
дебіторська заборгованість	417431,00	28,36	435109,00	28,88	511695,00	28,83	94264,00	22,58	0,47
грошові кошти	6434,00	0,44	39838,00	2,64	66708	3,76	60274,00	936,80	3,32
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1051243,00	71,42	1165499,00	77,36	1477477	83,24	426234,00	40,55	11,82
в т.ч. зареєстрований капітал	15368,00	1,04	15368,00	1,02	15368,00	0,87	0,00	0,00	-0,18
нерозподілений прибуток	774865,00	52,64	889421,00	59,04	1105369	62,27	330504,00	42,65	9,63
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	47745,00	3,24	40168,00	2,67	52537	2,96	4792,00	10,04	-0,28
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	373007,00	25,34	300899,00	19,97	244977	13,80	128030,00	-34,32	11,54
БАЛАНС:	1471995,00	100	1506566,00	100	1774991	100	302996,00	20,58	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства АТ «Київський вітамінний завод» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2020 році порівняно з 2018 роком складають 69,20% або 1 228 267 тис. грн. Темп приросту запасів (21,21%) більший за темп приросту основних засобів (11,49%), така динаміка вказує на збільшення рівня забезпеченості основних засобів матеріальними оборотними ресурсами.

Серед оборотних активів у 2020 році суттєво зросла дебіторська заборгованість на 94 264 тис. грн. та складає 511 695 тис. грн, що становить 28,83% у структурі оборотних активів. Збільшення частки дебіторської заборгованості в майні з 28,36% у базовому році до 28,83% у звітному році (на 0,47 п.с.) свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами.

Як відомо, фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від стану грошових коштів, їх сума повинна бути такою, щоб її вистачало для покриття всіх першочергових платежів. Відповідно до аналізу грошові кошти та їх еквіваленти коливалися та у 2018 році займали у структурі 0,44%, у 2019 році – 2,64% та у 2020 році – 3,76%, тому порівняно з 2018 роком у 2020 році вони становили 66 708 тис. грн. Це оцінюють позитивно, оскільки гроші та еквіваленти є наймобільнішими активами підприємства, тому воно не матиме великих труднощів із здійсненням поточних розрахунків із контрагентами.

Щодо необоротних активів, то вони становлять у 2020 році 30,80% у структурі активів або 546 705 тис. грн., що порівняно з 2018 роком більше на 35 000 тис. грн, що свідчить про покращення матеріально-технічної бази підприємства. Досліджуючи необоротні активи підприємства, варто приділити увагу основним засобам, так як їх частка у структурі необоротних активів складає 28,95%, тому прогресивність та технічний стан основних засобів визначають потенційні можливості виробництва, його потужність. Також спостерігається збільшення незавершених капітальних інвестицій у 2018–2020 роках, що свідчить про те що підприємство вкладає інвестиції в будівництво, реконструкцію, модернізацію, придбання будинків і споруджень тощо.

Згідно із даними табл. 2.3, основними джерелами формування коштів підприємства було зростання власного капіталу, що у 2020 році порівняно з 2018 роком становить 1 477 477 тис. грн (83,24%), що є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства, також це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність.

Одним із елементів власного капіталу є нерозподілений прибуток, який протягом аналізованих років мав тенденцію до збільшення, відповідно у 2018 році – 774 865 тис. грн (52,64%), у 2019 році – 889 421 тис. грн (59,04%), у 2020 році – 1 105 369 тис. грн (62,27%), який залишився у підприємства після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2018 роком у 2020 році становили 52 537 тис. грн (2,96%), це було спричинено збільшенням довгострокових кредитів банків. Аналізуючи поточні зобов'язання підприємства у загальній структурі бачимо, що у 2020 році порівняно з 2018 роком відбулося зменшення на 128 030 тис. грн (34,32%). Тож згідно балансу, найбільшу частку серед поточних зобов'язань підприємства займають поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги. Розрахунки з бюджетом, страхуванням та з оплати праці мали більш стабільну тенденцію.

У сучасних умовах господарювання зростає роль самостійності і відповідальності підприємств у розробці та прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення ефективної діяльності підприємств. Ефективність фінансової, інвестиційної та операційної та виробничої діяльності підприємства відображається у досягнутих фінансових результатах. Фінансовий результат є тим узагальнюючим показником, що об'єднує всю фінансову діяльність підприємства, надаючи можливість з'ясувати зв'язок між рештою економічних показників.

При цьому необхідно дослідити процес формування й використання прибутку, визначити, як змінюються протягом певного періоду значення валового та чистого прибутку, розглянути чинники, що призводять до їх зміни. Крім того,

вивчити вплив на валовий і чистий прибуток таких показників, як дохід (виручка) від реалізації продукції, сума непрямих податків, собівартість реалізованої продукції, а також фінансові результати від операційної діяльності, надзвичайних доходів і витрат тощо [34].

Для більш детального аналізу фінансового стану АТ «Київський вітамінний завод» досліджено економічні результати його діяльності, а саме: дохід, чистий дохід, чистий прибуток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
АТ «Київський вітамінний завод», тис грн

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1980643,00	2250100,00	2564341,00	583698,00	29,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1078609,00	1232387,00	1311520,00	232911,00	21,59
Валовий: прибуток (збиток)	902034,00	1017713,00	1252821,00	350787,00	38,89
Інші операційні доходи	21448,00	19508,00	19889,00	-1559,00	-7,27
Адміністративні витрати	75300,00	83932,00	106181,00	30881,00	41,01
Витрати на збут	556323,00	713507,00	777136,00	220813,00	39,69
Інші операційні витрати	78466,00	89006,00	108768,00	30302,00	38,62
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	213393,00	150776,00	280625,00	67232,00	31,51
Інші фінансові доходи	1008,00	1518,00	1357,00	349,00	34,62
Інші доходи	1247,00	556,00	791,00	-456,00	-36,57
Фінансові витрати	6572,00	8705,00	4372,00	-2200,00	-33,47
Інші витрати	2696,00	283,00	16871,00	14175,00	у 5 разів
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	206380,00	143862,00	261530,00	55150,00	26,72
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	169498,00	117559,00	208534,00	39036,00	23,03

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу доходів АТ «Київський вітамінний завод» свідчать, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції. За 2018-2020 рр. спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 583 698 тис. грн. або на 29,47 %. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на

21,59%, тобто на 232 911 тис. грн., припустимо що це було спричинено використанням більш якісної сировини. Відповідно спостерігається збільшення валового прибутку на 350 787 тис. грн. або на 38,89%, що у 2020 році становить 1 252 821 тис. грн.

Частка інших операційних доходів у 2020 році на 1559 тис. грн менше порівняно з 2018 роком, припустимо що це відбулося за рахунок зменшення повернення раніше списаної безнадійної дебіторської заборгованості. Щодо інших фінансових доходів, то вони збільшилися на 349 тис. грн. (34,62%) і у 2020 році становлять 1357 тис. грн, можемо припустити що підприємство реалізувало довгострокові та поточні фінансові інвестиції (акцій, облігацій, корпоративних прав інших підприємств). Аналізуючи інші доходи, бачимо, що відбулося зменшення на 456 тис. грн у 2020 році порівняно з 2018 роком.

Так як витрати є невід'ємною частиною в діяльності підприємства, тому є одними із важливих об'єктів економічного аналізу. З табл. 2.4 видно, що абсолютний приріст суми адміністративних витрат у 2020 році становить більше від рівня 2018 року на 30 881 тис. грн (41,01%), припустимо що збільшення за окремими структурними одиницями пов'язане із збільшенням суми витрат на адміністративні потреби за звітні періоди; але їх збільшення спричиняє зменшення величини чистого доходу підприємства.

Щодо витрат пов'язаних зі збутом продукції, то вони мали значне зростання порівняно з 2018 роком на 220 813 тис. грн. (39,69%) і у 2020 році становлять 777 136 тис. грн, що може бути спричинено значним транспортуванням готової продукції (лікарських засобів і дієтичних добавок) не лише по території України, а також країн Європи. У 2020 році інші операційні витрати також збільшилися порівняно з 2018 роком на 30 302 тис. грн і становлять 108 768 тис. грн (це собівартість реалізованих виробничих запасів, майнових комплексів, суми штрафів, витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, витрати, пов'язані з виконанням умов колективного договору, відрахування на утримання апарату компанії).

Протягом досліджуваного періоду відбулося зниження фінансових витрат,

тобто у 2020 році становлять 4372 тис. грн, що на 2200 тис. грн або 33,47% менше ніж у 2018 році, однозначно, що це витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченням. Щодо інших витрат, то спостерігається їх збільшення у 5 разів або на 14 175 тис. грн у 2020 році порівняно з 2018 роком, тобто становлять 16 871 тис. грн, припустимо відбулося збільшення собівартості реалізованих фінансових інвестицій. Витрати з податку на прибуток змінювалися відповідно до збільшення чи зменшення фінансового результату до оподаткування.

Як результат чистий прибуток підприємства збільшився на 39 036 тис. грн (23,03%) у 2020 році порівняно з 2018 роком це сталося збільшення реалізації продукції АТ «Київський вітамінний завод», яке пов'язане з виходом на нові міжнародні ринки.

Для повної оцінки результативності фінансової діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку та структуру його операційних витрат, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та структура операційних витрат АТ «Київський вітамінний завод»

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	2018		2019		2020		+/-	%	п. с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Матеріальні витрати	843636,00	47,56	1129694,00	53,32	1095322	47,55	251686,00	29,83	-0,01
Витрати на оплату праці	237111,00	13,37	288884,00	13,63	348337	15,12	111226,00	46,91	1,76
Відрахування на соціальні заходи	45226,00	2,55	55449,00	2,62	65043	2,82	19817,00	43,82	0,27
Амортизація	93607,00	5,28	84217,00	3,97	84062	3,65	-9545,00	-10,20	-1,63
Інші операційні витрати	554427,00	31,25	560588,00	26,46	710841	30,86	156414,00	28,21	-0,40
Разом	1774007,00	100	2118832,00	100	2303605	100	529598,00	29,85	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.5. видно, що в 2020 році порівняно з 2018 роком загальні витрати збільшилися на 529 598 тис. грн. або на 29,85 %. Найбільшу частку в структурі витрат протягом 2018–2020 рр. займають матеріальні витрати: у 2018 році –

47,56 % (843636 тис грн), у 2019 році – 53,32 % (1129694 тис грн), а в 2020 році – 47,55 % (1095322 тис грн). Витрати на оплату праці збільшилися на 111 226 тис. грн. (46,91%), а відрахування на соціальні заходи на 19 817 тис. грн. (43,82 %), що у 2020 році відповідно становлять 348 337 тис. грн та 65 043 тис. грн.

Протягом 2018–2020 років інші операційні витрати збільшилися на 156 414 тис. грн., що складає 28,21 %, але спостерігається їх зменшення в загальній структурі на 0,40 пункти структури. Тенденція до зниження спостерігається щодо амортизаційних відрахувань, які зменшилися на 9545 тис. грн або 10,20% та у 2020 році становлять 84 062 тис грн порівняно з 2018 роком. За аналізований період амортизаційні відрахування зменшились в загальній структурі витрат на 1,63 пунктів структури витрат.

Оцінка фінансового стану підприємства є важливим критерієм для визначення конкурентоспроможності та найбільш визначальною властивістю функціонування компанії в умовах ринкової економіки. Адже, поточні умови господарювання потребують від керівників швидкої реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це підвищує роль та значення аналізу фінансового стану підприємства, кваліфікованої інтерпретації його результатів та своєчасного впровадження необхідних заходів задля підвищення ефективності господарської та виробничої діяльності та збільшення потенціалу потужності підприємства.

Використання показників ліквідності підприємства гарантує підприємству змогу постійного моніторингу та контролю грошових коштів, забезпеченості активами та при необхідності можливості їх реалізації. Під впливом посилення процесів всесвітньої економічної глобалізації успішне функціонування торговельного підприємства у великій мірі залежить від рівня його ліквідності. Тільки за умови підтримання рівня ліквідності на прийнятному рівні, підприємство може формувати чинники кількісних та якісних змін для сталого функціонування у сучасних умовах і зростання власного потенціалу в майбутніх періодах. Тому сьогодні, в умовах конкуренції як з вітчизняними, так і з зарубіжними торговельними підприємствами, забезпечення ліквідності кожного окремо взятого суб'єкта господарювання є одним із пріоритетних завдань [34].

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства АТ «Київський вітамінний завод» здійснений за даними балансу, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості й незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Київський вітамінний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	
				+, –
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,57	3,46	5,01	2,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	1,58	2,37	1,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,13	0,27	0,26
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,65	0,69	0,69	0,04
Коефіцієнт автономії	0,71	0,77	0,83	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,50	3,42	4,97	2,47
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,29	0,23	0,17	-0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,56	0,64	0,67	0,11
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,91	0,77	0,66	-0,25
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,82	3,87	6,03	3,21
Фінансовий леверидж	0,40	0,29	0,20	-0,20
Валова рентабельність, %	83,63	82,58	95,52	11,89
Рентабельність операційної діяльності, %	11,93	7,12	18,37	6,44
Рентабельність господарської діяльності, %	9,43	5,52	13,47	4,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники ліквідності майна АТ «Київський вітамінний завод» бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього періоду є вищим за нормативне значення та характеризується позитивною тенденцією до зростання: у 2018 році – 2,57, у 2019 році – 3,46, у 2020 році – 5,01.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2018–2020 роки також мав тенденцію до зростання на 1,23 і у 2020 році становить 2,37. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6, тобто частина поточних зобов'язань підприємства АТ «Київський вітамінний завод» може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізовані роки має значення менше 0,2 і лише у 2020 році даний коефіцієнт становить 0,27 що свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і недостатність поточних (оборотних) активів з погляду ліквідності.

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна, як видно з таблиці даний коефіцієнт є позитивним протягом аналізованих років: 2018 рік – 0,71; 2019 рік – 0,77; 2020 рік – 0,83. Щодо коефіцієнту маневреності власного капіталу, то він є значно високим на протязі аналізованих років: 2018 рік – 0,56; 2019 рік – 0,64; 2020 рік – 0,67, що свідчить про високий ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2020 році порівняно з 2018 роком зріс на 2,47 і становить 4,97 та вказує на те, що підприємство має досить високий рівень фінансової стійкості та відповідно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до збільшення, що приносить відповідний ефект у вигляді доходу.

Рентабельність операційної діяльності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн. цих витрат. Тобто у 2020 році підприємство на 1 грн. витрат отримало 18,37 грн прибутку, що свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами. Показник рентабельності господарської діяльності дозволяє стверджувати, що у 2020 році привабливість підприємства є доволі високою, адже складає 13,47%, що 4,04% більше ніж у 2018 році.

Дослідження фінансово–економічних показників діяльності підприємства АТ «Київський вітамінний завод» свідчить про те, що його фінансовий стан за аналізований період є стабільним.

Фінансова діагностика дає змогу виявити недоліки та проблемні місця у діяльності підприємства, а за допомогою системного фінансового аналізу можна точно поставити діагноз та виявити причини будь–яких негативних або

позитивних показників та тенденцій. Щоб раціонально та ефективно приймати управлінські рішення для досягнення усіх цілей та завдань підприємства, необхідно проводити фінансову діагностику суб'єкта господарювання [34;43].

Таким чином, діагностика фінансового стану залежить від своєчасності та правильності аналізу, який є вирішальним для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних із вибором напрямку діяльності, його розвитком, поліпшенням його ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

2.3. Аналіз системи управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод» та оцінка його ефективності

Основним завданням розвитку підприємства АТ «Київський вітамінний завод» є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, зростання обсягів реалізації.

Дослідження та розробка

АТ «Київський вітамінний завод» має 14-річний досвід розробки лікарських засобів. Створення власного науково-дослідницького центру з функціонуючою системою розробки та впровадження у виробництво нових лікарських засобів, добре навченим кваліфікованим персоналом та високо оснащеними лабораторіями дозволило підприємству зробити значний крок в отриманні і представленні наукових знань про препарати та значно розширити номенклатуру продукції.

Сьогодні більше 10% вчених і фахівців підприємства працюють у сфері наукових досліджень і розробок. Запорукою успіху також є велика співпраця з більш ніж 50 провідними інститутами, лабораторіями та дослідницькими базами.

Фармацевтичні інновації є складним творчим процесом, який включає в себе набагато більше, ніж, власне, дослідження. Важливим завданням системи створення та впровадження у виробництво нових лікарських засобів є

забезпечення взаємозв'язку з іншими процесами підприємства, що стосуються життєвого циклу лікарських засобів. Такий підхід дає можливість АТ «Київський вітамінний завод» забезпечувати якість продукту по всьому технологічному ланцюжку, тобто «вбудувати» якість в продукт з моменту його розробки і забезпечити неухильне відтворення цієї якості від серії до серії. Крім того, для забезпечення доступності лікарських засобів підприємство спрямовує максимум зусиль на мінімізацію часових та фінансових витрат, починаючи з наукової ідеї, через розробку і завершуючи нормативним затвердженням та виведенням препарату на ринок.

Напрями розробок і досліджень

Основні напрямки робіт з впровадження інновацій АТ «Київський вітамінний завод» визначаються відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства та включають:

1. Розробку, трансфер і впровадження у виробництво інноваційних лікарських засобів.
2. Організацію і моніторинг до клінічних та клінічних досліджень препаратів власної розробки.
3. Реєстрацію лікарських засобів та ветеринарних препаратів.
4. Здійснення фармакологічного нагляду.
5. Співпраця з партнерами.

АТ «Київський вітамінний завод» співпрацює з зовнішніми партнерами за окремими проектами розвитку. Наші науково-дослідні і дослідно-впроваджувальні роботи все більшою мірою ґрунтуються на зусиллях багатопрофільних проектних команд, які об'єднують передові знання у сфері досліджень та розробок, мають досвід у клінічній практиці та розуміються у терапевтичних потребах.

Нові розробки

Враховуючи значну зацікавленість сучасного ринку до препаратів на основі рослинної сировини АТ «Київський вітамінний завод» прагне розширити свій продуктовий портфель оригінальними продуктами рослинного походження, а

саме планує почати з дерматологічних та антидіабетичних лікарських засобів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Плановий випуск препаратів на основі рослинної сировини

АТ «Київський вітамінний завод»

<i>Дерматологічні засоби</i>	<i>Антидіабетичні засоби</i>
На стадії клінічного вивчення знаходиться рослинний противірусний лікарський засіб, отриманий за оригінальною технологією, для місцевого застосування для лікування інфекцій шкіри та слизової оболонки, що викликані вірусом herpes simplex типів 1 та 2, як первинних, так і вторинних. передбачається, що завдяки рослинному походженню діючої речовини, препарат матиме кращий профіль безпеки.	На стадії реєстрації знаходиться комплексний препарат на основі рослинних екстрактів та природної амінокислоти з метаболічною дією. Препарат застосовують у складі комбінованої терапії при предіабетичних порушеннях вуглеводного обміну та цукровому діабеті 2-го типу. Додаткове призначення препарату до базової цукрознижувальної терапії сприяє покращенню глюкозного гомеостазу, знижує печінкову інсулінорезистентність, послаблює оксидативний стрес, має протизапальну дію та полегшує функціональний стан ендотелію мікросудин. Завдяки високій ефективності та хорошій переносимості препарат рекомендують застосовувати як ад'ювантний засіб у комплексному лікуванні цукрового діабету 2-го типу, кардіологічної патології з метою оптимізації ефекту цукрознижувальної терапії.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Інноваційне обладнання

Сучасне обладнання, яке використовує АТ «Київський вітамінний завод» у виробництві таблеток дозволяє реалізувати технології по виготовленню таблеток з нанесенням певних покриттів, що дозволяє як захищати недостатньо стійкі лікарські речовини від руйнування так і локалізувати дію лікарської речовини у певному відділі шлунково-кишкового тракту за рахунок нанесення оболонок, розчинних у кислому (шлунок) або лужному (кишечник) середовищі, а також здійснювати пролонгування дії лікарських речовин і регулювати послідовність всмоктування декількох лікарських речовин з таблетки у визначені проміжки часу (багатошарові таблетки).

Процес таблетування представляє собою формування порошкоподібних або волокнистих матеріалів в заготовки правильної геометричної форми, однорідних

за розміром і масою. Ущільнення матеріалу відбувається під дією стискаючих зусиль, причому тиск залежить від природи матеріалу і становить 50 – 300 МПа. Розглянемо більш детально цехи, що функціонують на АТ «Київський вітамінний завод», а саме цех м'яких лікарських форм, цех готових лікарських форм та цех готових лікарських засобів.

I. Цех м'яких лікарських форм

На поточний момент на підприємстві АТ «Київський вітамінний завод» діє ділянка по виробництву м'яких желатинових капсул. Ділянка призначена для виробництва м'яких желатинових капсул і м'яких шовних капсул.

М'які желатинові капсули (МЖК) - дозована лікарська форма, що представляє собою лікарський препарат, укладений в желатинову оболонку. Переваги - точність дозування, висока продуктивність, висока біодоступність, висока стабільність, корегувальна здатність, висока естетичність.

М'які шовні капсули - мають поздовжній шов спайки двох рівних половинок. Отримують ротаційно-матричним методом. Це найбільш раціональний метод в умовах промислового виробництва.

II. Цех готових лікарських форм

Цех готових лікарських форм (ГЛФ) складається з 3-х ділянок. Всі три ділянки сертифіковані по GMP:

1. Ділянка по виробництву капсульованих лікарських форм і порошків (КЛФіП). Ділянка КЛФіП призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді капсул і порошків.

2. Ділянка по виробництву таблетованих лікарських форм (ТЛФ). Ділянка ТЛФ призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток вкритих оболонкою, а також таблеток кишковорозчинних.

3. Ділянка по виробництву ін'єкційних лікарських форм (ІЛФ). Ділянка ІЛФ призначена для випуску лікарських препаратів у формі розчинів для ін'єкцій в ампулах. На ділянці здійснюється випуск розчинів для ін'єкцій в

ампулах як з фінішною стерилізацією розчинів в первинній упаковці, так і методом асептичного наповнення розчинів.

III. Цех готових лікарських засобів (ГЛЗ) складається з трьох ділянок, які повністю відповідають вимогам GMP.

1. Ділянка по виробництву таблетованих лікарських форм (ТЛФ). Ділянка ТЛФ призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток, вкритих оболонкою, а також таблеток кишковорозчинних.

Обладнання на ділянці:

1.1. Горизонтальна картонуюча машина балконних конструкції мод (Виробник: A.M.R.P. Handels AG, Італія), розроблена відповідно до вимог GMP для упаковки продукту в картонну пачку.

1.2. Автоматична блістерна машина nMX (Виробник: A.M.R.P. Handels AG, Італія). Блістерна машина призначена для фасування пігулок в односторонню чарункову контурну упаковку. Продуктивність від 8 до 320 блістерів / хв.

1.3. Різноспрямований змішувач HD 800 (Виробник: Shanghai Aligned Machinery). За допомогою спеціального обертального механізму машина може легко обертати змішувальний бак (бін) в тривимірному просторі, таким чином досягається найкращий ефект змішування в порівнянні з простими традиційними змішувачами в двовимірному просторі.

1.4. Роторний таблет прес (Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD). Продуктивність машини від 138600 до 646800 таблеток на годину. Машина має регулювання висоти і товщини таблетки, регулювання тиску пресування таблетки.

1.5. Автоматична установка для нанесення покриттів (Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея). Установка призначена для нанесення оболонки на таблетки. Велика відкрита перфорована поверхня випарника дозволяє максимально використовувати повітря для висушування. Висуваються розпилювачі для нанесення розчинів різних кольорів обладнані пристроями

регулювання відстані і кута розпилення.

1.6. Змішувач-гранулятор з вакуумним сушінням I-Pot-S400 (Виробник: Luperini). Змішувач відповідає всім стандартам фармацевтичної і харчової промисловості (GMP).

1.7. Сушарка киплячого шару з функцією гранулювання D-300 (Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея). Управління обладнанням виконується за допомогою пульта управління.

1.8. Високошвидкісний змішувач, модель SM-200 (Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея). Високошвидкісний змішувач спроектований для змішування або гранулювання порошку. Змішування і волога грануляція досягається за допомогою механічного змішування імпеллерною мішалкою і дробаркою.

2. Ділянка виробництва твердих лікарських форм малих промислових і дослідних серій призначений для випуску твердих дозованих форм загальної фармакологічної групи для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток вкритих оболонкою, таблеток кишковорозчинних і капсул.

Обладнання на ділянці:

2.1. Змішувач-гранулятор з вакуумною сушкою I-Pot-S20 (Виробник: Luperini). Змішувач відповідає всім стандартам фармацевтичної і харчової промисловості (GMP). Змішувач працює в автоматичному режимі.

2.2. Роторний таблет прес (Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея). Продуктивність 67,5 тис. табл / год. Машина має регулювання висоти і товщини таблетки, регулювання тиску пресування таблетки.

3. Ділянка виробництва твердих лікарських форм антибіотиків і гормонів призначений для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки, таблеток вкритих оболонкою і капсул.

Обладнання на ділянці:

3.1. Автоматична установка для нанесення плівкового покриття BG-20H (Виробництва фірми Shanghai Aligned Machinery). Включає три змінних барабана ємністю 5 кг, 10 кг і 20 кг.

3.2. Установка для нанесення оболонки «AIRPACK-48» (Виробник: фірма «AIRPAC Exports»). Установка призначена для нанесення оболонки на таблетки і являє собою сучасний симбіоз електроніки в технології машинобудування. Управління процесом ведеться за допомогою електропневматичної панелі з програмованим логічним контролером.

Провівши аналіз інноваційної діяльності АТ «Київський вітамінний завод», можемо стверджувати, що підприємство займається активною інноваційною діяльністю не лише при створенні лікарських засобів, але використовує новітнє обладнання при створенні продукції.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Київський вітамінний завод»

Як раніше було зазначено, зацікавленість сучасного ринку до препаратів на основі рослинної сировини спонукало АТ «Київський вітамінний завод» впровадити нові інноваційні розробки, а саме дерматологічні та антидіабетичні лікарські засоби у свій продуктовий портфель, що є оригінальними продуктами рослинного походження.

Щоб підприємство мало змогу виробляти препарати на основі рослинної сировини та забезпечувати якість продукції, необхідно розглянути відкриття лінії нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг». Відкриття нової лінії є важливим адже раніше підприємство не займалося виготовленням препаратів на рослинній основі.

З метою забезпечення ефективності важливо, щоб лікарська рослинна сировина містила необхідну кількість діючих речовин і була правильно

подрібнена. При заварюванні лікарської рослинної сировини правильне її подрібнення (нарізка) забезпечує рівномірне вивільнення діючих речовин і, як наслідок, забезпечується фармакологічна дія препарату.

Головною особливістю запропонованої лінії нарізки є наявність гравітаційного повітряного сепаратора типу «зигзаг», який дозволяє розділяти сировину на фракції – окремі складові (квітки, стебла та ін.). Після поділу подрібненої сировини на фракції з'являється можливість відкидати певну її частину (наприклад, стебла, що містять меншу кількість біологічно активних речовин) і тим самим підвищити якість продукції. Також завдяки повітряному сепаратору можна очищати лікарську рослинну сировину від мінеральних домішок (пісок, камінчики), які можуть потрапляти туди при заготівлі. Наявність великої кількості магнітних фільтрів дозволяє уникати потрапляння в продукцію дрібних металевих включень.

Лінія для подрібнення рослинної сировини та подальшого її фасування у фільтр-пакети, застосовується щоб видалити найдрібніші домішки та отримати на виході більш очищену й однорідну продукцію, що дуже важливо для виробництва ефективних лікарських засобів в зручній для споживача формі фільтр-пакетів.

Для того аби придбати інноваційну лінію нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг», щоб виробляти продукцію на основі рослинної сировини, пропонуємо АТ «Київський вітамінний завод» розглянути *фінансовий лізинг* – як один із інструментів кредитування операцій із купівлі новітнього обладнання виробничого призначення. Його основна перевага в тому, що він суттєво не впливає на видатки та в умовах динамічного розвитку ринку фармацевтичної техніки дає змогу підприємствам уникнути морального зношення основних засобів та протягом короткого терміну вирішити питання власного ресурсозабезпечення.

Лізинг має схожість з кредитом, який наданий підприємству на придбання необхідного йому майна. Відмінні особливості використання кредитного та лізингового механізмів наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльна таблиця використання лізингу та кредиту

<i>Лізинг</i>	<i>Кредит</i>
Інвестиції спрямовуються на активізацію виробничої діяльності, розвиток і модернізацію потужностей	Інвестиції спрямовуються на будь-яку підприємницьку діяльність
Гарантований контроль за цільовим використанням коштів, так як в лізинг віддається конкретно зазначене майно (обладнання, машини та ін)	Контроль за цільовим витрачанням коштів утруднений через відсутність дієвих інструментів
Розмір гарантій знижується на вартість переданого в лізинг майна (обладнання, машин та ін), яке саме є гарантією	Необхідна 100%-ва гарантія повернення кредиту та відсотків за його використання
Майно відображається на балансі лізингодавця або підприємства-лізингоодержувача; нараховується прискорена амортизація (з коефіцієнтом 3)	Придбане майно відображається на балансі підприємства, на нього нараховується амортизація
Лізингові платежі (включаються в собівартість продукції) знижують оподатковувану базу і стимулюють розвиток виробництва	Плата за кредит покривається за рахунок отриманих підприємством доходів, на які нараховуються всі передбачені податки

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити прибутковість фінансової оренди (лізингу), розрахуємо грошовий потік АТ «Київський вітамінний завод» в наступних двох випадках (для забезпечення порівнянності цих двох методів розрахунку визначає відсоток кредит на основі методу ануїтетів):

1. Купівля інноваційного фармацевтичного обладнання в кредит

Розрахунок вартості користування кредитом і схема погашення кредиту (аннуїтетна схема нарахування)

Базові умови

Термін

кредитування	30	Місяців
Сума кредиту*	358110	грошових одиниць
Відсоткова ставка	19	% річних
Разова комісія	1,5	%
Щомісячна комісія	0,1	грошових одиниць

Підсумкові значення, грошових одиниць

Щомісячна сума виплат	15088,25
Разом сума виплат	458019,31
у тому числі %	94534,66
тіло кредиту	358110,00
Комісії	5374,65

*середня вартість фармацевтичного обладнання по Україні за 2021 рік

Таблиця 2.9

Схема виплат за кредитом, грн

Місяць	Заборгованість за кредитом	Погашення кредиту	Відсотки за кредитом	Комісії	Виплати в місяць
1	358110,00	9418,07	5670,08	5371,75	20459,90
2	348691,93	9567,19	5520,96	0,10	15088,25
3	339124,74	9718,67	5369,48	0,10	15088,25
4	329406,07	9872,55	5215,60	0,10	15088,25
5	319533,52	10028,87	5059,28	0,10	15088,25
6	309504,65	10187,66	4900,49	0,10	15088,25
7	299316,99	10348,96	4739,19	0,10	15088,25
8	288968,03	10512,82	4575,33	0,10	15088,25
9	278455,21	10679,28	4408,87	0,10	15088,25
10	267775,93	10848,36	4239,79	0,10	15088,25
11	256927,57	11020,13	4068,02	0,10	15088,25
12	245907,44	11194,62	3893,53	0,10	15088,25
13	234712,82	11371,86	3716,29	0,10	15088,25
14	223340,96	11551,92	3536,23	0,10	15088,25
15	211789,04	11734,82	3353,33	0,10	15088,25
16	200054,22	11920,62	3167,53	0,10	15088,25
17	188133,60	12109,37	2978,78	0,10	15088,25
18	176024,23	12301,10	2787,05	0,10	15088,25
19	163723,13	12495,87	2592,28	0,10	15088,25
20	151227,26	12693,72	2394,43	0,10	15088,25
21	138533,54	12894,70	2193,45	0,10	15088,25
22	125638,84	13098,87	1989,28	0,10	15088,25
23	112539,97	13306,27	1781,88	0,10	15088,25
24	99233,70	13516,95	1571,20	0,10	15088,25
25	85716,75	13730,97	1357,18	0,10	15088,25
26	71985,78	13948,38	1139,77	0,10	15088,25
27	58037,40	14169,22	918,93	0,10	15088,25
28	43868,18	14393,57	694,58	0,10	15088,25
29	29474,61	14621,47	466,68	0,10	15088,25
30	14853,14	14853,14	235,17	0,10	15088,41
Разом		358110,00	94534,66	5374,65	458019,31

Джерело: складено автором

Користуючись кредитними коштами на придбання фармацевтичного обладнання протягом 30 місяців експлуатації основних засобів повинен буде витратити 458019,31 грн, що на 99909,31 грн більше від їх початкової вартості.

2. Купівля інноваційного фармацевтичного обладнання за допомогою фінансового лізингу

Розрахунок вартості користування лізингом і схема його погашення
(ануїтетна схема нарахування)

Базові умови			Підсумкові значення, грошових одиниць	
Термін лізингу	30	Місяців	Щомісячна сума виплат	22512,85
Вартість об'єкта лізингу*	358110	грошових одиниць	Разом сума виплат	387566,25
Лізинговий відсоток	15	% річних	в тому числі %	24084,60
Первинний внесок за об'єкт	25	%	вартість об'єкта	358110,00
Одноразова комісія	1,5	%	Комісії	5371,65
Амортизація (місячна)	4	% (прискорена амортизація)		

*середня вартість медичного обладнання по Україні за 2021 рік

Таблиця 2.10

Схема лізингових виплат, грн

Місяць	Вартість об'єкту	Погашення вартості об'єкта	Винагорода лізингодавця	Комісії	Виплати на місяць
1	358110,00	108683,07	3357,28	5371,65	117412,00
2	249426,93	19395,02	3117,84	0,00	22512,85
3	230031,91	19637,45	2875,40	0,00	22512,85
4	210394,46	19882,92	2629,93	0,00	22512,85
5	190511,53	20131,46	2381,39	0,00	22512,85
6	170380,07	20383,10	2129,75	0,00	22512,85
7	149996,97	20637,89	1874,96	0,00	22512,85
8	129359,08	20895,87	1616,99	0,00	22512,85
9	108463,21	21157,06	1355,79	0,00	22512,85
10	87306,15	21421,53	1091,33	0,00	22512,85
11	65884,62	21689,30	823,56	0,00	22512,85
12	44195,33	21960,41	552,44	0,00	22512,85
13	22234,92	22234,92	277,94	0,00	22512,85
Разом		358110,00	24084,60	5371,65	387566,25

Джерело: складено автором

Користуючись фінансовим лізингом на придбання фармацевтичного обладнання підприємство матиме змогу виплатити кошти протягом 13 місяців та витратити 387566,25 грн, що на 29456,25 грн більше від їх початкової вартості.

У результаті порівняння параметрів потоків грошових коштів бачимо, що загальні витрати позичальника з повернення кредиту виявилися помітно більше, ніж ті витрати, які він понесе за договором лізингу.

Таким чином, перевищення витрат по кредиту над витратами по лізингу склало: $458019,31 - 387566,25 = 70453,06$ грн.

А отже можна зробити висновок що чистий ефект від впровадження лізингової системи кредитування у порівнянні з звичайним кредитом становитиме 70453,06 грн.

Виходячи з вище наведених розрахунків можна однозначно стверджувати, що фінансовий лізинг буде для АТ «Київський вітамінний завод» більш дешевим способом інвестування в фармацевтичне обладнання в результаті застосування прискореної амортизації активу і виникнення відповідної економії по сплаті податку на прибуток.

Лізинг фармацевтичного обладнання може прискорити реалізацію реформи системи охорони здоров'я в Україні, підвищити ефективність лікування населення. Взагалі, можна зробити висновок про те, що вкладення коштів в даний інноваційний проект цілком доцільне, тому що в результаті реалізації проекту буде отримано досить великий прибуток порівняно з витратами.

Запропонований інноваційний проект дозволить АТ «Київський вітамінний завод» досягнути чималих успіхів у виробництві нової для підприємства продукції на основі рослинної сировини, адже впровадження нових технологій, удосконалення виробництва і постійний пошук інновацій дозволяє не тільки не зупинятися на досягнутому і розвиватися, але й піклуватися про найголовніше – надання якісної допомоги пацієнтам, які користуються продукцією підприємства.

Висновки до розділу 2

АТ «Київський вітамінний завод» – сучасна національна фармацевтична компанія–виробник зі стабільними ринковими позиціями, високопрофесійною командою, широким асортиментом якісної продукції, прозорим і відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів. Підприємство виробляє широку

лінійку лікарських засобів і дієтичних добавок та здійснює їх реалізацію на території України та поза її межами.

Основним завданням розвитку підприємства АТ «Київський вітамінний завод» є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, зростання обсягів реалізації. Такий підхід дає можливість АТ «Київський вітамінний завод» забезпечувати якість продукту по всьому технологічному ланцюжку, тобто «вбудувати» якість в продукт з моменту його розробки і забезпечити неухильне відтворення цієї якості від серії до серії. Крім того, для забезпечення доступності лікарських засобів підприємство спрямовує максимум зусиль на мінімізацію часових та фінансових витрат, починаючи з наукової ідеї, через розробку і завершуючи нормативним затвердженням та виведенням препарату на ринок.

Враховуючи значну зацікавленість сучасного ринку до препаратів на основі рослинної сировини АТ «Київський вітамінний завод» прагне розширити свій продуктовий портфель оригінальними продуктами рослинного походження, а саме планує почати з дерматологічних та антидіабетичних лікарських засобів.

Щоб підприємство мало змогу виробляти препарати на основі рослинної сировини та забезпечувати якість продукції, необхідно розглянути відкриття лінії нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг». Відкриття нової лінії є важливим адже раніше підприємство не займалося виготовленням препаратів на рослинній основі. Для того аби придбати інноваційну лінію нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг», щоб виробляти продукцію на основі рослинної сировини, пропонуємо АТ «Київський вітамінний завод» розглянути *фінансовий лізинг* – як один із інструментів кредитування операцій із купівлі новітнього обладнання виробничого призначення. Його основна перевага в тому, що він суттєво не впливає на видатки та в умовах динамічного розвитку ринку фармацевтичної техніки дає змогу підприємствам уникнути морального зношення основних засобів та протягом короткого терміну вирішити питання власного ресурсозабезпечення.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного управління інноваційним менеджментом АТ «Київський вітамінний завод», запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного удосконалення управління інноваційним менеджментом підприємства:

1. Інновації є рушійною силою, яка здатна сприяти економічному зростанню не лише окремого підприємства, а й цілої країни. Оскільки характерною рисою останніх років є високий рівень цифровізації та комп'ютеризації усіх процесів, то можна констатувати, що інновації сьогодні є вимогою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної культури мислення на рівні працівників, й вищого керівництва зокрема. Питанням управління інноваціями займається інноваційний менеджмент. *Інноваційний менеджмент* у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату.

2. Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: *керуючої підсистеми* (суб'єкта управління) і *керованої підсистеми* (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

3. В інноваційному менеджменті використовуються різноманітні методи прийняття управлінських рішень – від загальних, які застосовуються в усіх сферах діяльності, до спеціальних, що відображають специфіку інноваційної сфери:

метод виявлення думок, аналітичні методи, методи оцінки, методи генерування ідей, методи прийняття рішень, методи прогнозування та методи наочного уявлення. Розглядаючи методи та вимоги до прийняття управлінських рішень варто розглянути особливу категорію спеціалістів, які називаються менеджерами–інноваторами, роль і здібності яких фактично визначають долю компанії. *До менеджерів інноваційної діяльності підприємства належать:* керівники творчих груп виконавців; керівники лабораторій, відділів і функціональних служб; менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів; керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

4. При оцінці інноваційного розвитку підприємства, погляди більшості вчених щодо критеріїв оцінки інноваційної діяльності базуються на визначенні ефективності шляхом порівняння ефекту (результату) використання інновацій та витрат, понесених на інноваційний процес, виробництво інноваційної продукції. Тобто отримання додаткового доходу, який підприємство може залучати в інші галузі діяльності для свого розвитку. Дослідивши нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю, можемо зробити висновок про те, що хоч інноваційна діяльність та інвестиційний процес в Україні регулюються спеціалізованими законами, кодексами та іншими нормативно–правовими актами, а саме: Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України «Про інноваційну діяльність», Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та інші.

5. АТ «Київський вітамінний завод» – сучасна національна фармацевтична компанія–виробник зі стабільними ринковими позиціями, високопрофесійною командою, широким асортиментом якісної продукції, прозорим і відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів. Підприємство виробляє широку лінійку лікарських засобів і дієтичних добавок та здійснює їх реалізацію на території України та поза її межами.

6. Продуктовий портфель АТ «Київський вітамінний завод» складається із 135 лікарських препаратів. У 2006 році приблизно 90% продукції компанії представляли вітамінні препарати, відомі та визнані на фармацевтичному ринку. За період з 2005 по 2011 рік були розроблені, впроваджені у виробництво і

виведені на ринок понад 50 нових лікарських засобів. Головним чином – це рецептурні препарати, зокрема для лікування кардіо–, психоневро–, уро–, гастроентеро–, офтальмо– і ангіологічних захворювань. На сучасному етапі основна спеціалізація компанії – виробництво генеричних препаратів, аналогічних за якістю та ефективністю закордонним зразкам, але доступніших за ціною. АТ «Київський вітамінний завод» виготовляє свою продукцію з використанням високоякісних субстанцій відомих фірм: DSM Europe Ltd. (Швейцарія), Merk, GC Chemicalien (Німеччина), Rodia (Великобританія), Galena (Чехія), Rexim S.A., Orsan S.A (Франція) тощо. В Україні та за її межами продукцію АТ «Київський вітамінний завод» представляють понад 100 партнерів. Результатами цієї успішної співпраці є стабільно зростаючі фінансові показники, ефективна рентабельність і перспективи розвитку бізнесу.

7. Аналізуючи основні показники господарської діяльності АТ «Київський вітамінний завод» за 2018-2020 рр. слід відмітити зниження середньорічної вартості основних засобів на 8 913 тис. грн. або на 1,95 %. Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства АТ «Київський вітамінний завод» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2020 році порівняно з 2018 роком складають 69,20% або 1 228 267 тис. грн. Щодо необоротних активів, то вони становлять у 2020 році 30,80% у структурі активів або 546 705 тис. грн., що порівняно з 2018 роком більше на 35 000 тис. грн, що свідчить про покращення матеріально–технічної бази підприємства. Досліджуючи необоротні активи підприємства, варто приділити увагу основним засобам, так як їх частка у структурі необоротних активів складає 28,95%, тому прогресивність та технічний стан основних засобів визначають потенційні можливості виробництва, його потужність.

8. Аналіз доходів АТ «Київський вітамінний завод» свідчить, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції. За 2018-2020 рр. спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 583 698 тис. грн. або на 29,47 %. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на 21,59%, тобто на 232 911 тис. грн., припустимо що це було спричинено використанням більш якісної сировини. Відповідно спостерігається збільшення валового

прибутку на 350 787 тис. грн. або на 38,89%, що у 2020 році становить 1 252 821 тис. грн. Як результат чистий прибуток підприємства збільшився на 39 036 тис. грн (23,03%) у 2020 році порівняно з 2018 роком це сталося збільшення реалізації продукції АТ «Київський вітамінний завод», яке пов'язане з виходом на нові міжнародні ринки.

9. Основним завданням розвитку підприємства АТ «Київський вітамінний завод» є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, зростання обсягів реалізації. Такий підхід дає можливість АТ «Київський вітамінний завод» забезпечувати якість продукту по всьому технологічному ланцюжку, тобто «вбудувати» якість в продукт з моменту його розробки і забезпечити неухильне відтворення цієї якості від серії до серії. Враховуючи значну зацікавленість сучасного ринку до препаратів на основі рослинної сировини АТ «Київський вітамінний завод» прагне розширити свій продуктовий портфель оригінальними продуктами рослинного походження, а саме планує почати з дерматологічних та антидіабетичних лікарських засобів.

10. Щоб підприємство мало змогу виробляти препарати на основі рослинної сировини та забезпечувати якість продукції, необхідно розглянути відкриття лінії нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг». Відкриття нової лінії є важливим адже раніше підприємство не займалося виготовленням препаратів на рослинній основі. Для того аби придбати інноваційну лінію нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг», щоб виробляти продукцію на основі рослинної сировини, пропонуємо АТ «Київський вітамінний завод» розглянути *фінансовий лізинг* – як один із інструментів кредитування операцій із купівлі новітнього обладнання виробничого призначення. Його основна перевага в тому, що він суттєво не впливає на видатки та в умовах динамічного розвитку ринку фармацевтичної техніки дає змогу підприємствам уникнути морального зношення основних засобів та протягом короткого терміну вирішити питання власного ресурсозабезпечення.

11. Для того, щоб визначити прибутковість фінансової оренди (лізингу), ми розраховували грошовий потік АТ «Київський вітамінний завод» в наступних двох випадках (для забезпечення порівнянності цих двох методів розрахунку визначає відсоток кредит на основі методу ануїтетів):

– купівля основних засобів в кредит. Користуючись кредитними коштами на придбання медичного обладнання госпіталь протягом 30 місяців експлуатації основних засобів повинен буде витратити 458019,31 грн, що на 99909,31 грн більше від їх початкової вартості;

– купівля основних засобів за допомогою фінансового лізингу. Користуючись фінансовим лізингом на придбання медичного обладнання госпіталь матиме змогу виплатити кошти за основні засоби протягом 13 місяців та витратити 387566,25 грн, що на 29456,25 грн більше від їх початкової вартості.

У результаті порівняння параметрів потоків грошових коштів бачимо, що загальні витрати позичальника з повернення кредиту виявилися помітно більше, ніж ті витрати, які він понесе за договором лізингу. Таким чином, перевищення витрат по кредиту над витратами по лізингу склало: $458019,31 - 387566,25 = 70453,06$ грн. А отже можна зробити висновок що чистий ефект від впровадження лізингової системи кредитування у порівнянні з звичайним кредитом становитиме 70453,06 грн. Виходячи з вище наведених розрахунків можна однозначно стверджувати, що фінансовий лізинг буде для АТ «Київський вітамінний завод» більш дешевим способом інвестування в фармацевтичне обладнання в результаті застосування прискореної амортизації активу і виникнення відповідної економії по сплаті податку на прибуток.

Запропонований інноваційний проект дозволить АТ «Київський вітамінний завод» досягнути чималих успіхів у виробництві нової для підприємства продукції на основі рослинної сировини, адже впровадження нових технологій, удосконалення виробництва і постійний пошук інновацій дозволяє не тільки не зупинятися на досягнутому і розвиватися, але й піклуватися про найголовніше – надання якісної допомоги пацієнтам, які користуються продукцією підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв О.Г. Фармацевтичний сектор України: сучасний стан правового регулювання. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2020. Вип. 1. С.115–121.
2. Андрущук Г.О. Модель відкритих інновацій: мотиви безкоштовного передання патентних прав. *Інтелектуальна власність*. 2016. Вип. 11 (21). С.18-21.
3. Антонюк А.А., Сьомченко А.А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 2. С. 45–5.
4. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 3 (6). С. 151-155.
5. Байцер О.О. Інноваційний розвиток підприємств. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2021. Вип. 42. С.51-58.
6. Бержанір І.А. Діагностика майнового стану підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право*. 2019. Вип.1. С. 35–37.
7. Бігун К.А., Літвінова О.В. Сучасні інноваційні стратегії фармацевтичних компаній в умовах пандемії COVID-19. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 31. С. 62-65.
8. Боковець В.В., Мазуренко Р.П. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 7. С. 280-281.
9. Бондарчук М.К. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання держави *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 23 (15). С. 142-147.

10. Бриль М.М. Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт інновацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип.1. С. 41-52.

11. Британова Т.С., Самко А.В., Антипенко Л.М. Перспективні розробки розумних сучасних пакувань у фармацевтичній галузі. *Застосування методів лікування і аніпрепаратів у медичній, фармацевтичній та косметичній практиці: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті академіка УАН О. І. Тихонова (25 березня 2020 року)*. Харків, 2020. С. 72-76.

12. Васирина К.Н. Підвищення якості управлінської праці в умовах інноваційного розвитку. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*. 2018. Вип. 12. С.71-74.

13. Васильєв С.В. Правове регулювання інноваційної діяльності учасників національної інноваційної системи на етапі фундаментальних досліджень та експериментальних розробок лікарських засобів. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції (26 березня 2021 року)*. Харків, 2021. С. 30-36.

14. Верещагіна Г.В. Інноваційний менеджмент: методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня. Харків: ХНЕУ ім.С. Кузнеця, 2018. 47 с.

15. Вовк О.М., Казакова Т.М. Оцінювання ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 96-102.

16. Волошиновська І.В., Копішинська К.О. Особливості впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. Вип. 41. С. 174-175.

17. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30.

18. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.

19. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. Вип. 10. С. 11-17.

20. Гарматюк О.В. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі України. *Економічні студії*. 2019. Вип. 2 (24). С. 66-69.

21. Георгієвський Ю.В. Органи управління національною інноваційною системою України: структурно-функціональний аналіз. *Публічне право. Науково-практичний юридичний журнал*. 2019. Вип. 2 (34). С. 42-50.

22. Гой А.М., Гурєєва С.М., Богуславський Є.П. Обґрунтування вибору допоміжних речовин у промисловому виробництві таблетованих лікарських препаратів Фізико-органічна хімія, фармакологія та фармацевтична технологія біологічно активних речовин: збірник наукових праць Київ: КНУТД, 2019. 370 с.

23. Гончар В.І. Інноваційна діяльність у фармацевтичній галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 4. С. 125-129.

24. Гончаренко Л.О. Інновації у формуванні професійної культури майбутніх менеджерів. *Молодь і ринок*. 2019. Вип. 10. С. 177-178.

25. Гончарова Н.С., Ковальчук А.М., Вовк О.М., Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 15. С. 141-144.

26. Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 21.04.2022).

27. Гринько Т.В., Кащіна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2019. Вип. 43. С. 104-114.

28. Долінська Л.В., Ковальчук В.В. Модель ефективного менеджера: інновації (або досвід минулого). *Технології електронного навчання*. 2021. Вип. 5. С. 15-20.

29. Драган І.В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип.8. С. 23-28.

30. Єрмак С.О. Діагностика ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах запровадження політики антикризового менеджменту. *Innovation and Sustainability*. 2021. Вип. 1. С. 28-39.

31. Інновації в фармвиробництві стимулюють позитивні зміни в системі охорони здоров'я – дані дослідження. URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/ukrayinska-farmindustriya-dolaie-vikliki-koronakrizi-i-prodovzhuie-trend-zrostannya-dani-doslidzhennya> (дата звернення 17.05.2022).

32. Камінська І.В., Хохлова Л.М. Вплив форми частинок лікарських субстанцій та їх дисперсності на якість таблеток. *Вісник Національного фармацевтичного університету*. 2021. Вип. 11. С. 50-51.

33. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2018. Вип. 2. С.23-30.

34. Коваленко М.В., Горячун О.В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його розвитку. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3569/1/pdf> (дата звернення 07.04.2022).

35. Коваль К.О. Організація обліку, аналізу та контролю витрат на оплату праці в системі управління підприємством. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/949/1/pdf> (дата звернення: 08.02.2022).

36. Копішинська К.О., Волошиновська І.В. Впровадження технологічних інновацій як ключовий чинник розвитку фармацевтичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14. С. 48-51.

37. Кочетов М.І., Безрукавий Є.А. Виробництво та перспективи використання таблеток з екстрактом термопсису. *Вісник Національного фармацевтичного університету*. 2021. Вип. 8. С. 88-90.

38. Кошова С.П., Борис Н.В., Качур О.Ю. Державні підходи до регулювання імпорту та реєстрації лікарських засобів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 20. С. 94-100.

39. Кравченко М.О., Пермінова С.О. Регулювання інноваційної діяльності: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент інвестицій та інновацій». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 123 с.

40. Кравчук В.В., Кузьміна Г.І. Таблеткові машини для виробництва твердих лікарських форм. *Нові наукомісткі технології виробництва матеріалів, виробів широкого вжитку та спеціального призначення Промислова фармація*. 2018. Вип. 55. С. 378-379.

41. Круп'як І.Й. Інвестування фармацевтичної галузі держави. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 71. С. 47-50.

42. Кулицький С.С. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2019. Вип. 6. С. 41-53.

43. Курочкіна О.А. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *Міжнародний науковий електронний журнал. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 16. С. 181-183.

44. Кучерук Г.Ю., Вовк О.М., Ресурсне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку потенціалу авіапідприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. К.: ДЕТУТ, 2015. Вип. 32. С. 91-99.

45. Лінькова О.Ю. Професійна компетентність менеджерів. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції* (25 листопада 2021 року). Харків, 2021. С. 311-313.

46. Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І.А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. Вип. 15. С. 14-19.
47. Ляшенка В.І., Прокопенка О.В., Омеляненко В.А. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія. Київ, 2019. 327 с.
48. Маліновська О.Я., Корень Д.О. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 11 (75). С. 533-541.
49. Мельник А.О., Козінець А.А. Основи ефективності господарської діяльності підприємства. *Інформаційно–аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС: матеріали Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції (27 травня 2016 року)*. Київ, 2016. С. 153–156.
50. Мельничук Л.В., Римарчук К.М. Використання інноваційних технологій при викладанні фармакології. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Вип. 84. С. 5-10.
51. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
52. Митич С.П. Особливості державного регулювання і контролю у сфері виробництва та обігу лікарських засобів в Україні. *Наука і правоохорона*. 2018. Вип. 1. С. 262-269.
53. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 234 с.
54. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. Вип. 2. С. 113-118.
55. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».2022. Вип. 21. С.52-55.

56. Опис господарської діяльності підприємства АТ «Київський вітамінний завод». URL: <https://www.vitamin.com.ua/> (дата звернення 21.03.2022).

57. Паровишник О.В. До питання правового регулювання фармацевтичної діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право*. 2018. Вип. 49. С. 69-72.

58. Пенькова О. Г., Корман І. І., Семенда О. В. Маркетинговий аналіз фармацевтичного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. Вип. 9. С. 16–23.

59. Пермінова С.О., Лазоренко Т.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 125 с.

60. Петренко А.В. Сучасні методи оцінювання фінансово–економічного стану підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL: <https://bibl.com.ua/ekonomika/24821/index.html> (дата звернення: 10.03.2022).

61. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Удосконалення системи показників оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств - виробників лікарських засобів з урахуванням вимог міжнародних стандартів фінансового аналізу. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 2. С. 236-244.

62. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 року № 143-V. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (дата звернення 17.05.2022).

63. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 11.05.2022).

64. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 08.05.2022).

65. Про наукову і науково–технічну експертизу: Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95#Text> (дата звернення 17.05.2022).

66. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 року № 433-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення 18.05.2022).

67. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 09.09.2010 року №2519-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2623-14> (дата звернення 20.05.2022).

68. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 року № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення 17.05.2022).

69. Прудкий В.В., Кравченко М.О. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 12. С. 138–142.

70. Разумова Г.В., Бут К.А., Буцанова К.Г. Оцінка впливу пандемії на економіку країн світу. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. 1. С. 28-32.

71. Саліхова О.Б., Гончаренко Д.О. Виклики COVID-19 фармацевтичній промисловості: відповіді ЄС та України. *Економіка і прогнозування*. 2021. Вип. 3. С. 93-117.

72. Свидрук, І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 24-35.

73. Симоненко К.О. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2021. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2021/> (дата звернення 17.05.2022).

74. Уткіна Ю.М., Вісільова А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. Вип. 46. С. 8-11.

75. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 21.04.2022).

ДОДАТКИ