

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародних економічних відносин**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Інноваційні стратегії розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу»**

(на матеріалах Національного центру управління та випробувань космічних засобів, м. Київ)

Студента 2 курсу магістратури, 9М групи  
Спеціальності «Міжнародний бізнес»

Мельникова А. А.

Науковий керівник:  
докт. екон. наук, проф.

Ходжаян А.О.

Гарант освітньої програми  
докт. екон. наук, доц. Калюжна Н. Г.

Київ 2018

## АНОТАЦІЯ

Мельникова Анастасія Анатоліївна. «Інноваційні стратегії розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах Національного центру управління та випробувань космічних засобів, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018.

Роботу присвячено обґрунтуванню механізмів оцінки ефективності та удосконалення інноваційних стратегій міжнародної компанії. У першому розділі роботи визначено сутнісну характеристику інноваційної діяльності підприємства, охарактеризовано еволюцію інноваційного управління підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу та охарактеризовано інноваційні стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ на матеріалах якого виконувалась робота. Дано оцінку міжнародній виробничій кооперації центру та проаналізовано інноваційні стратегії НЦУВКЗ. Окреслено міжнародні проекти та організації, в яких НЦУВКЗ приймає безпосередню участь.

У третьому розділі оцінено пріоритети розвитку інноваційної діяльності НЦУВКЗ, досліджено напрями та заходи вдосконалення інноваційних стратегій підприємства, проведено прогностичну оцінку ефективності діяльності НЦУВКЗ з урахуванням запропонованих заходів. З метою підтвердження й обґрунтування доцільності практичного впровадження запропонованих заходів здійснено прогностичну оцінку показників фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, міжнародний бізнес, фінансово-господарська діяльність.

## ANNOTATION

Anastasiia Melnykova. Innovative strategies for the development of an enterprise-subject of international business(based on National space facilities control and test center, Kyiv).

Final qualifying paper for Master's degree in the specialty 8.030503 «International Business». Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018.

The work is devoted to substantiation of mechanisms of estimation of efficiency and improvement of innovative strategies of an international company. The first part of the work defines the essential characteristic of the innovation activity of the enterprise, describes the evolution of the innovative management of the enterprise, the subject of international business, and describes the innovative strategies of the enterprise-subject of international business.

The second section analyzes the financial and economic activity of the NSFCTC on the materials of which the work was carried out. The estimation of the center's international production cooperation is given and the innovative strategies of the NSFCTC are analyzed. There are international projects and organizations in which the NSFCTC participates directly.

The third section evaluates the priorities of the development of innovation activity of the NSFCTC, researches the directions and measures to improve the innovation strategies of the enterprise, and provides a predictive assessment of the effectiveness of the NSFCTC taking into account the proposed measures. In order to confirm and substantiate the expediency of practical implementation of the proposed measures, a forecast estimation of the indicators of financial and economic activity of the NSFCTC is carried out.

**Key words:** innovative strategy, international business, financial and economic activity.

## РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інноваційні стратегії розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах Національного центру управління та використання космічних засобів, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота містить 96 сторінки, 12 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел з 73 найменувань та 2 додатків.

**Об'єктом дослідження** є процес формування, реалізації та напрями вдосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Мета дослідження** є вивчення особливостей формування, реалізації та напрямів вдосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Завданнями дослідження** є: дати сутнісну характеристику інноваційної діяльності підприємства; охарактеризувати еволюцію інноваційного управління підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу; охарактеризувати інноваційні стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу; провести аналіз фінансової діяльності НЦУКВЗ; дати оцінку міжнародній виробничій кооперації центру; проаналізувати інноваційні стратегії НЦУКВЗ; оцінити пріоритети інноваційної діяльності НЦУКВЗ; дослідити напрями та заходи вдосконалення інноваційних стратегій підприємства; провести прогностичну оцінку ефективності діяльності НЦУКВЗ з урахуванням запропонованих заходів.

У ході дослідження в I розділі визначено, інноваційна стратегія розвитку підприємства - це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переходу підприємства з старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій - технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і

позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг. Тобто інноваційна стратегія завжди виражається у визначенні типу цільової поведінки підприємства на конкурентних ринках. Розрізняють такі види інноваційної стратегії як активного та пасивного прямування. Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку.

У II розділі представлені результати оцінки фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ на матеріалах якого здійснювалось дослідження. В цілому досліджуване підприємство є прибутковим суб'єктом міжнародного господарювання з переважно раціональною структурою активів, більшість показників якої перебувають в межах нормативних значень і мають позитивну динаміку. При цьому діяльність відділу розвитку підприємства зосереджена переважно на виконанні тактичних завдань з активізації розроблення нових технологій та покращення якостей послуг перед реалізацією довгострокових програм розвитку й розширення присутності на ринку. Використання інноваційних інструментів дає НЦУВКЗ широкі можливості на зарубіжному ринку, участь у міжнародних проектах та членство у міжнародних організаціях.

Для вдосконалення інноваційної стратегії досліджуваного підприємства у III розділі запропоновано такий інструмент вдосконалення інноваційної стратегії НЦУВКЗ як участь у Міжнародному авіакосмічному салоні у Фарборо з підписанням контракту у перспективі. За динамікою, яка спостерігається за всі роки проведення виставки, то можемо сказати, що в середньому 1500 компаній приймають участь і в середньому кожна компанія заключає угоду на 128 млн. гривень.

Результати розрахунку прогнозних показників НЦУВКЗ вказують на те, що запровадження викладених в роботі рекомендацій дозволить підвищити чистий прибуток, розширити зовнішні і внутрішні ринки збуту, що матиме позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ</b> .....	6
1.1 Сутнісна характеристика інноваційної діяльності підприємства.....	6
1.2. Еволюція інноваційного управління підприємством.....	14
1.3.Формування інноваційної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.....	19
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	27
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ ТА ВИПРОБУВАНЬ КОСМІЧНИХ ЗАСОБІВ (НЦУВКЗ)</b> .....	30
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ.....	30
2.2.Оцінка міжнародного конкурентного середовища.....	39
2.3. Аналіз інноваційних стратегій НЦУВКЗ.....	48
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	52
<b>РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	54
3.1.Оцінка пріоритетів інноваційної діяльності НЦУВКЗ.....	54
3.2. Напрями та заходи вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.....	59
3.3. Прогнозна оцінка ефективності діяльності НЦУВКЗ з урахуванням запропонованих заходів.....	65
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	71
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78
<b>ДОДАТКИ</b> .....	86

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасне ринкове середовище України зазнає постійних змін. При цьому конкуренція стає більш глобальною і відповідно бізнес потребує адекватного динамічного розвитку. Основні напрями розвитку базуються на новітніх інноваційних технологіях. Відповідно адаптивність стратегій підприємства до нововведень залишається єдиним ключовим чинником виживання і розвитку в глобальному конкурентному середовищі. Практика функціонування провідних підприємств розвинених країн світу показує, що їх успіхи пов'язані саме з розробленням стратегії, пошуком і освоєнням нових ідей системи управління, постійним і неперервним розвитком відповідно до змін як самого суб'єкта господарювання, так і зовнішнього середовища. У цих підприємствах створюється інноваційна структура і відповідна культура управління, в якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, що пов'язані з постійним розробленням перспективної нової продукції і створенням нових сфер бізнесу. Сучасні тенденції розвитку економіки та нестабільні ринкові умови в Україні зумовлюють необхідність вибору напрямків інноваційного управління та формування підприємством економічно обґрунтованої інноваційної політики. З особливою гостротою постає проблема управління інноваційним розвитком молокопереробних підприємств, які потребують застосування інноваційних стратегій розвитку, що є визначним фактором у спроможності виходу країни з тяжкої кризи і переходу до стійкого економічного зростання.

Прояв негативних тенденцій розвитку економіки України свідчить про відсутність системного підходу до управління інноваційним розвитком та процесами. Така ситуація ініціює питання формування інноваційної стратегії на всіх рівнях управління, що постане ефективним інструментом розроблення та втілення системи підвищення конкурентоспроможності економіки країни для стимулювання її інноваційного та соціально-



економічного розвитку. Інноваційний розвиток постає єдиною передумовою забезпечення економічної незалежності України, дає змогу подолати різкий розрив із передовими конкурентоспроможними державами. Це обґрунтовує актуальність розроблення теоретичних і методологічних основ формування інноваційних стратегій, врахування чинників, важелів та інструментів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, урегулювання процесів інноваційного розвитку.

Проблеми теорії інновацій, вплив інноваційної діяльності на економічний розвиток перебувати у полі зору видатних зарубіжних професійних економістів: Ф.Агійона, С.Д. Ільєнкової, П.Н. Завліна, О.К. Казанцева, М. Кондратьєва, А.Кляйнкнехта, Я. Кука, Р. Купера, П. Майєрса, Х. Менша, К. Оппенлендера, О. Пригожина, П. Ромера, Б. Санто, Р. Солоу, Б. Твісса, М. Хаммера, П. Хоувітта, К. Фрімена, Й. Шумпетера та ін. Питанням стратегічного інноваційного розвитку, формування інноваційних стратегій присвячені праці С. Валдайцева, Л. Водочєка, Дж. Ван Дейна, П. Друкєра, Г. Менша, М. Портера, Р. Фостєра, Ф. Хайєка, С.Ю.Глазєєва, Д.С. Львова та ін. Посєред українських науковців, які досліджували проблеми інноваційного розвитку та розроблення інноваційних стратегій потрібно назвати І.В. Алексєєва, О.І. Амошу, Ю.М. Бажала, Б.В. Буркинського, А.П. Грєчан, М.П. Дєнисєнка, Я.А. Жаліло, В.І. Захарчєнка, С.М. Ілляшєнка, М.І. Крупку, О.О. Лапко, Б.А. Малицького, О.В. Макару, І.А. Маркіну, Ж.В. Поплавську, В.П.Семиножєнка, Л.І. Федулову, А.І. Яковлєва, О.М. Шкіня та ін.

**Мєтою досліджєння** є вивчєння особливостєй формування, реалізацї та напрямів вдосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Об'єктом досліджєння** є процес формування, реалізацї та напрями вдосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти інноваційних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Відповідно до теми та мети дипломної роботи визначено наступні **завдання:**

- дати сутнісну характеристику інноваційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати еволюцію інноваційного управління підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати інноваційні стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- провести аналіз фінансової діяльності НЦУВКЗ;
- дати оцінку міжнародній виробничій кооперації центру;
- проаналізувати інноваційні стратегії НЦУВКЗ;
- оцінити пріоритети інноваційної діяльності НЦУВКЗ;
- дослідити напрями та заходи вдосконалення інноваційних стратегій підприємства;
- провести прогностну оцінку ефективності діяльності НЦУВКЗ з урахуванням запропонованих заходів.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, 3х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, об'єм роботи становить...аркушів.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Сутнісна характеристика інноваційної діяльності підприємства

Світовий розвиток свідчить про значну роль науково-технічного прогресу та інновацій в економіці країн світу та у розвитку світового господарства. Це знайшло віддзеркалення у низці концепцій і теорій вчених різних країн світу.

Основоположником теорії інновацій визнається в усьому світі австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який на початку ХХ ст. дав пояснення економічних коливань в довгостроковому періоді, пов'язаних з технічними нововведеннями і удосконаленнями, а також залученням в виробництво нових ресурсів і освоєнням нових територій.

Свої погляди Шумпетер виклав у книзі «Теорія економічного розвитку», виданої в 1912 р, в якій він вперше ввів термін «інновації» як нової економічної категорії, як засіб підприємництва для отримання прибутку [11].

Й. Шумпетер довів, що виробництво не може існувати без постійних змін в техніці і технології, освоєння нових ринків, реорганізації ринкових

структур. Інновації є джерелом прибутку і створюють новий вид конкуренції, більш дієвою, ніж цінова конкуренція. Саме з цим пов'язане формування *першого історичного етапу* (1910-1930) теорії інновацій, в рамках якого була обгрунтована фундаментальна роль науково-технічних знань у розвитку економічних і соціальних систем. Й. Шумпетер вперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу.

Вчений виділяв п'ять змін у розвитку:

- 1) використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному забезпеченні;
- 5) поява нових ринків збуту.

*Другий етап* (з 1940-го до середини 1970) розвитку теорії інновацій пов'язаний з проривом в галузі фундаментальної науки в різних галузях знань. Велика увага з боку вчених стала приділятися дослідженню взаємозв'язку і взаємовпливу систем різної природи, тобто системним властивостям.

Дослідження вчених-економістів були спрямовані на обгрунтування взаємозв'язку періодів економічної активності виробничих систем з періодами розвитку техніки, відкриття нових ресурсів, які в сукупності створюють сприятливі умови економічного зростання, і особливо зростання інвестицій. На цьому етапі приділялася велика увага взаємозв'язку науково-технічного прогресу (НТП) з економікою. Англійський вчений Джон Бернал у своїй монографії «Наука в історії суспільства», виданої в 1954 р., зазначав, що інновації в матеріальному світі значно випереджають інновації в

духовній, соціальній та культурній сферах. Дж. Бернал писав, що технічні та технологічні нововведення в першу чергу використовуються для вдосконалення засобів праці, а не поліпшення умов життя людини.

Австрійський економіст і соціолог Фрідріх Хайек (1899-1992) - один з провідних представників нової економічної школи ХХ ст., розробив концепцію «розсіяного знання», згідно з якою конкурентний ринок представляється в якості особливого «інформаційного устрою», який координує і використовує знання мільйонів незалежних один від одного людей.

**Третій етап** розвитку теорії інновацій (середина 1970 - 1990 рр.) прийнято пов'язувати з публікацією роботи німецького вченого Герхарда Менша «Технологічний пат: інновації долають депресію». У своїй книзі автор виклав основні положення теорії розвитку кон'юнктури та інновацій. Поняттям «технологічний пат» Г. Менш визначає період переорієнтації економіки, під час якого складається патова ситуація між традиційними і оновлюється силами розвитку. Даний етап розвитку теорії інновацій пов'язаний з технологічним проривом в галузі комп'ютерної техніки та розвитком інформаційних технологій в період формування постіндустріального суспільства і розвитку процесів глобалізації. Вводиться нове поняття «національна інноваційна система» (НІС), яка означає, що держава розглядає інновації як визначальний фактор позитивної динаміки зростання в галузі науково-технічних досліджень та виробничої сфери.

**Сучасний етап** розвитку теорії інновацій починається з 1990 р і триває досі. Він пов'язаний з трансформацією світової та національних економік, світовими соціально-економічними кризами та їх наслідками, які зачіпають не тільки економіку, але і технологію, політику, культуру, етику, науку, релігію, тобто всі суспільні інститути і системи [46-48].

Саме зараз створюється нова галузь наукових знань—інноватика, яка оперує поняттями і положеннями з різних галузей науки і практичних знань.

Сучасний етап теорії інновацій розвивається на основі положень теорії інновацій Й. Шумпетера і на стику сучасних фундаментальних і прикладних наук: інженерного проектування, підприємництва, економіки, фінансів, соціології, організації виробництва, інформатики, маркетингу, логістики, управління, педагогіки та ін.

Стратегічне планування є важливим компонентом на всіх рівнях економічної діяльності при розвитку ринкових відносин. Інноваційна політика на державному рівні потребує зовсім іншої, ніж нині діюча система управління науково-технічним розвитком. Державне замовлення на фундаментальні результати науки повинні мати більш вигідне фінансове та матеріально-технічне забезпечення, а не тільки пріоритет за своєю значущістю. Якщо говорити про управління інноваційними процесами на рівні підприємства, то основними стимулюючими факторами тут можуть стати розвиток товарно-грошових відносин та поява конкуренції на ринку. У центр фірмової політики організації, а відповідно і системи управління нею, повинна бути поставлена боротьба за конкурентоздатність продукції, що виробляється, та рентабельність виробничої діяльності, включаючи інноваційну [10].

Інноваційна стратегія підприємства визначається її загальноекономічними цілями і завданнями. В основі розробки інноваційної стратегії лежить вимірювання і аналіз інноваційного рівня, а також складання науково-технічного прогнозу напрямів інноваційного розвитку.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства - це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переходу підприємства (фірми) з старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій - технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг. Тобто інноваційна стратегія завжди виражається у визначенні типу цільової поведінки підприємства на конкурентних ринках. Все різноманіття стратегій поведінки підприємств на

залринках інновацій можна об'єднати в дві великі групи: стратегії активної інноваційної поведінки створення нових ринків і стратегія пасивного прямування за ринком інновацій (Рис. 1.1) [57].

Інноваційна діяльність передбачає проведення комплексу робіт, які складаються з: наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень (у тому числі бізнес-аналізу, тобто розроблення й обґрунтування інноваційного проекту); розроблення і виготовлення інновацій; лабораторних і ринкових випробувань; просування інновацій на ринок. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність є однією з форм інвестиційної діяльності, у тому числі має на меті:

- впровадження досягнень науково-технічного прогресу (НТП) у виробництво і соціальну сферу, у тому числі випуск і поширення принципово нових видів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, реалізацію довгострокових науково-технічних програм із великим терміном окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил, розроблення і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, спрямованої на поліпшення екологічного стану навколишнього середовища.

#### Класифікацій інноваційних стратегій

Стратегії активної інноваційної поведінки	Стратегії пасивного прямування
поглинаюча	традиційна
наступальна	залежна
розбійницька	імітаційна
безперервного вдосконалення	стабілізаційна
	оборонна

порівняльних переваг

опортуністична

селективна

«за нагодою»

Рис. 1.1 Класифікація інноваційних стратегій

*Джерело:* Класифікація інноваційних стратегій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studme.com.ua/>

Слід зазначити, що в умовах інформаційної економіки, що формується, насамперед, у економічно розвинених країнах, коли інформація і знання стають основними засобами й предметом суспільного виробництва, а також обмежуючим чинником розвитку (в індустріальному суспільстві ним є капітал) і заміщають працю як джерело доданої вартості, інновації не обов'язково тісно пов'язані з інвестиціями.

#### ***Стратегії активної інноваційної поведінки:***

Поглинаюча – полягає у придбання кращих науково-технічних результатів, отриманих іншими підприємствами в ході НДДКР (навіть великі компанії не можуть обмежуватись власними розробками). Але продаж ліцензій на власні нововведення може стати суттєвим елементом наступальної стратегії підприємства.

Наступальна - пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Головна умова - технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури і наявних унікальних ресурсів. Передбачає: щільний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології; пряму залежність від наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою; можливість фірми швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

Характеризується високими витратами на НДДКР, як правило, забезпечує високу норму прибутку, але володіє підвищеним ризиком, який



може бути наслідком або технічних невдач, або невдалого вибору моменту впровадження продукту.

«Розбійницька» - сутність даної стратегії полягає в тому, що на основі нової технології фірма випускає на ринок відомий продукт, що має значно поліпшені характеристики, що зменшує загальний обсяг ринку.

Безперервного вдосконалення - полягає у вдосконаленні виробничих технологій і якості завдяки високоосвіченому і професійно підготовленому персоналу, якому надається ключове значення.

Порівняльних переваг - стратегія, заснована на виробництві продукту, що поєднує в собі властивості декількох товарів, без погіршення характеристик базового виробу (наприклад, виробництво мобільних телефонів з вбудованими відеокамерами). Застосування даної стратегії викликається зайнятістю традиційних ринків та необхідністю пошуку незайнятої ніші. Для її реалізації потрібні активні НДДКР, високий рівень технологій.

### ***Стратегії пасивного прямування за ринком інновацій:***

Традиційна - означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх «життєвого циклу». Дана стратегія передбачає осмислену відмову від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів, але не уникає власне інноваційної поведінки, оскільки пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

Імітаційна - стратегія, при якій нова технологія або продукт купуються у інших підприємств шляхом закупівлі ліцензії. Це успішна стратегія, але для адаптації винаходу як оригінального і створює монопольну ситуацію продукту до умов конкретного виробництва необхідні високий технологічний рівень виробництва, професіоналізм інженерно-технічних працівників, робітників, здатних швидко освоїти "чужу" розробку.

Залежна - стратегічна поведінка, за якої характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які виступають як «батьківські» фірми в

коопераційних технологічних зв'язках. Найчастіше «залежні» фірми виконують субпідрядні роботи і не змінюють самостійно свою продукцію, так як вимоги до якості продукції встановлює головна фірма. Вимоги щодо розвитку науково-технічних рис у таких фірмах мінімальні.

Стабілізаційна - використовується фірмами, які не претендують на першість виведення інновації на ринок, але прагнуть утримати лідируючі позиції. Як правило, запозичуються нововведення визнаних лідерів з внесенням в продукцію деяких змін, тобто створюються товари-аналоги. Витрати на НДДКР і комерціалізацію нововведення в цьому випадку нижче, ніж у лідера. Це стратегія низького інноваційного ризику.

Оборонна - передбачає свідоме зволікання з виходом нового продукту на ринок до тих пір, поки цього не зробить лідер. При цьому фірма відмовляється від можливого високого рівня первісного доходу в обмін на безпеку пізнього виходу на ринок, що забезпечується знанням результатів продажу продукту. Крім того, знижуються витрати на розробку нововведення, на маркетинг та рекламу.

Опортуністична - підприємство зайняте пошуками такого продукту, який не потребує надто великих витрат на дослідження та розробки, але з яким вона протягом певного часу зможе особисто бути присутнім на ринку.

Селективна (вибіркова) - передбачає концентрацію ресурсів на певних, найбільш ефективних напрямках, що створює умови для переходу до наступальної стратегії.

Інноваційна стратегія «за нагодою» - у довгостроковий період часу пов'язана з швидким опануванням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами [57].

Слід зазначити, що одна й та сама інновація може належати до кількох класифікаційних груп, наприклад, бути продуктовою (за предметним змістом інноваційної діяльності), споживчою (за її адресатом), ординарною (за рівнем новизни) і т.д. При цьому інноваційна діяльність може потребувати створення кількох взаємно пов'язаних інновацій: нового продукту та технології його виготовлення, нової системи управління виробництвом і збутом, застосування нових маркетингових прийомів просування інновації на ринок і т.п. Загалом же, класифікація інновацій потрібна для визначення місця кожної інновації в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання, урахування її особливостей з позицій створення, маркетингу, споживання. Це, у свою чергу, потрібно для ефективного управління інноваційною діяльністю, у тому числі її ресурсним забезпеченням: фінансовим, кадровим, сировинним тощо [39, 40].

## **1.2 Еволюція інноваційного управління підприємством**

У сучасних економічних умовах одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств є інновації і інноваційна діяльність, що потребує застосування специфічних методів, принципів, прийомів, засобів підготовки і реалізації інноваційних змін. Вони знаходять своє втілення в інноваційному менеджменті, який розглядається одночасно: як наука та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності та процес прийняття інноваційних рішень, як інструментарій управління інноваціями.

Інноваційний менеджмент орієнтований на використання потенціалу підприємства для задоволення наявних і прихованих потреб споживачів, формування і стимулювання цих потреб [41].

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру. На рисунку 1.2 подано структуру інноваційного менеджменту на рівні підприємства (установи) [43].

Загалом, інноваційний менеджмент дозволяє цілеспрямовано управляти переходом діяльності підприємств і установ на інноваційний шлях розвитку який, як свідчить світовий досвід, є безальтернативним і дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на національному і світовому ринках, посилити ринкові позиції, забезпечити умови стійкого прогресивного розвитку.

Рис. 1.2 Система інноваційного менеджменту підприємства

*Джерело:* побудовано за даними Інновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 238с.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення і т.п.). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, характер цих процесів носить ймовірнісний характер. Динамічність інноваційного менеджменту виявляється в постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) залежно від стану навколишнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників) [64].

Дійсно, розвиваючись інноваційним шляхом, суб'єкт господарювання змушений удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його інноваційний потенціал. Тим самим розширюються адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. Тобто суб'єкт господарювання зможе реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює його можливості, хоча, природно, завжди існує певна межа розвитку, принаймні, за масштабами діяльності.

Інноваційний менеджмент є одним з напрямів стратегічного менеджменту, оскільки рішення про створення і впровадження інновацій відносять до стратегічних. Значна увага в інноваційному менеджменті приділяється розробці стратегій інноваційної діяльності та заходам, що їх реалізують. Вони складають основу стратегії підприємства чи установи і визначають її подальший розвиток. Останні тенденції розвитку і впливу НТП свідчать про актуальність поєднання стратегічного й інноваційного менеджменту [43].

З огляду на новітні технології стратегія і інновації можуть і мають бути поєднані. Дійсно, в умовах загострення конкуренції товаровиробників, зростання ступеня диференціації споживчих запитів та вимог споживачів товарних пропозицій в основу кожного стратегічного плану має бути покладене завдання зі створення і просування на ринок продуктової чи процесної інновації. Розглянемо детальніше етапи інтеграції стратегічного й інноваційного менеджменту, що подані у таблиці 1.1 [44].

Таблиця 1.1

### **Схема інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту**

Фінансове планування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління	Програмування
Управління видатками	Управління на основні екстраполяції минулих тенденцій	Управління на основні передбачення змін	Управління на основні гнучких екстрених змін	
<b>1900-1950 рр.</b>	<b>1950-1970 рр.</b>	<b>1970-1990 рр.</b>	<b>1990-2000 рр.</b>	стратегічних інновацій
Управління лабораторіями	Корпоративне управління інноваційними проектами	Формування корпоративного портфеля продуктових новацій та інновацій	Управління на основі спільно прийнятих рішень	
<b>1 покоління НДДКР</b>	<b>2 покоління НДДКР</b>	<b>3 покоління НДДКР</b>	<b>4 покоління НДДКР</b>	

*Джерело:* побудовано за даними Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // 2001. - № 4. – С.25–36

**Перший етап** характеризується НДДКР першого покоління, коли роботи з їх реалізації виконуються безпосередньо самими науковцями-дослідниками. Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) у цей період зводиться до управління видатками, тобто фінансове планування вважається достатньою умовою для забезпечення високої ефективності виробництва. Функції інноваційного менеджменту передбачають управління діяльністю науково-дослідних лабораторій, де створюються і випробовуються інновації.

**На другому етапі** виконують НДДКР, що належать до другого покоління. Вони полягають у зосередженні основних зусиль на інноваційних проектах, що передбачають розвиток основного бізнесу підприємств та установ. Стратегічний менеджмент передбачає зосередження зусиль на довгостроковому плануванні, яке базується на екстраполяції наявних тенденцій соціально-економічного розвитку. Інноваційний менеджмент

зосереджується на управлінні науково-дослідною діяльністю, метою якої є задоволення потреб (досягнення цілей) підприємства-інноватора.

*Третій етап* характеризується виникненням третього покоління НДДКР коли основна увага приділяється задоволенню наявних потреб споживачів, які визначаються в ході маркетингових досліджень. Стратегічний менеджмент переходить від стратегічного планування в інтересах товаровиробника-інноватора (внутрішньої орієнтації) до зовнішньої орієнтації на потреби ринку, що дозволяє гнучко й оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку. Інноваційний менеджмент передбачає орієнтацію виробництва і збуту інновацій на задоволення існуючих запитів споживачів. Латентні (приховані) потреби до уваги не приймаються.

*На четвертому етапі* виникають НДДКР четвертого покоління, які передбачають урахування потреб споживачів, у тому числі прихованих, а також технічних можливостей підприємства-інноватора. Стратегічний менеджмент передбачає не лише прогнозування змін умов господарювання, але й формування цих змін. Відповідно, стратегія передбачає певний вплив на зміни з метою їх спрямування в потрібному напрямку (по можливості) і гнучке екстрене реагування у випадку їх реалізації [44].

Взаємопроникнення і взаємне доповнення стратегічного і інноваційного менеджменту, один з яких відповідає загальному управлінню (стратегічний), а другий процесному (інноваційний), можуть сприяти їх повній інтеграції в майбутньому. Практика свідчить, що в сучасній економіці інновації все частіше формують генеральну лінію стратегічного розвитку підприємства.

### **1.3 Формування інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу**

Потреба визначення інноваційної концепції ведення бізнесу є головним орієнтиром у процесі формування стратегії розвитку підприємства, що відкриває його нові можливості на ринку. Для кожного виду бізнесу концепція формування інноваційного розвитку буде відрізнятися і відповідно мати значні відмінності для виробництва молока і молокопродуктів. У разі використання інноваційної концепції для революційних змін запропоновано впроваджувати систему заходів управління, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. З метою оцінки і вибору прийняттого варіанта інноваційного розвитку виникає потреба використання адекватних методів стратегічного аналізу.

Для ухвалення стратегічних інноваційних рішень використання моделей користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних науковців. При цьому використання моделювання інноваційного розвитку підприємств уможливорює уточнення, обґрунтування і вироблення концепції стратегії інноваційного розвитку. Досліджено, що для визначення напрямку формування стратегії розвитку діяльності, яка відкриває нові можливості на ринку, необхідним є встановлення інноваційної концепції ведення бізнесу. Стратегію підприємства на засадах інноваційної концепції бізнесу (business concept innovation). У структурі відображено систему відносин з ринком споживачів, стратегічні заходи інноваційного розвитку, а також зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища (Рис.1.3) [70].

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види



існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

Рис. 1.3 Елементи стратегії розвитку суб'єктів господарювання на засадах інноваційної концепції бізнесу

*Джерело:* Теоретичні основи управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] -Режим доступу:

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4570/2/avtoreferat%20text.pdf>

Під час формування стратегії інноваційного розвитку слід обрати метод чи модель формування інноваційної стратегії, який для аналізованого підприємства є найбільш оптимальним. Для цього застосовують SWOT-аналіз.

Для того, щоб визначити, яку обрати стратегію інноваційного розвитку, необхідно виконати певну послідовність дій (Рис.1.4) [23].

Планування інноваційного розвитку підприємства має ряд особливостей, обумовлених специфікою інноваційної діяльності. Зарубіжна та вітчизняна практика господарювання показує, що в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього оточення підприємства необхідне бачення не тільки найближчої перспективи, але й передбачення майбутнього розвитку. Отже, доцільно, щоб система планування розвитку підприємств включала підсистеми як поточного, так і перспективного планування.



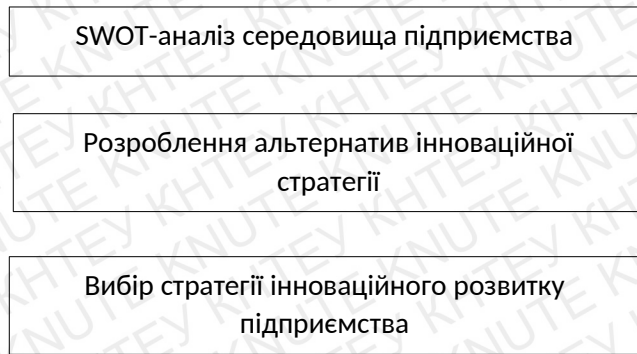


Рис. 1.4 Алгоритм формування інноваційної стратегії підприємства

*Джерело:* Капітан І.Б. Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11 (65). – С. 137-143

При створенні плану інноваційного розвитку підприємства слід враховувати непередбачувані ситуації, які можуть викликати різні ступені ризику:

- новизна нововведення;
- довготривала розробка та впровадження інновацій;
- ризик відтоку конфіденційної інформації;
- ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів;
- невідповідність персоналу, інфраструктури та системи менеджменту;
- значний ризик капіталовкладень;
- ризик із забезпеченням прав власності на інноваційну розробку;
- перспектива отримання конкурентних переваг;
- узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
- узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства [23].

Класифікація ризиків, пов'язані із реалізацією інноваційних стратегій досить різноманітна. Сюди також можна віднести маркетингові ризики, які можуть виникати через неефективну стратегію у сфері реклами, помилковий вибір цільового сегмента ринку, помилковий вибір стратегії продажу; ризик недостатнього фінансування проекту (кожен інноваційний проект потребує значних фінансових вкладень, тому підприємству потрібно використовувати власні ресурси, або, при їхній нестачі, залучити інвестора, і саме через ризикованість стратегії інвестори можуть не сприйняти ризик та не інвестувати; ризик помилкового вибору інноваційної стратегії виникає у випадку неточної чи помилкової оцінки фінансового й економічного потенціалу підприємства; ризик відтоку конфіденційної інформації пов'язаний з наданням інформації тій особі, яка не має права на її отримання, це можуть бути як і окремі особи, так і організації, конкуренти, які намагаються вплинути на розвиток та реалізацію інноваційної стратегії і т.д.

Визначення напрямку інноваційного розвитку залежить не лише від спонукальних мотивів підприємства, але й через зіставлення вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, її ціни, порівнянням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу. За умови перевищення інтегральної оцінки вигод при використанні інноваційної продукції над оцінкою ціни, і перевищення ефекту від впровадження нововведень над вкладеним інноваційним капіталом, напрямком інноваційного розвитку називається «всебічні переваги» [59].

На практиці найбільш застосовуваними напрямками інноваційного розвитку є:

- впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
- впровадження комплексних інформаційних технологій;
- використання принципово нових матеріалів та ресурсів;

- розробка і впровадження наукоємних технологій;
- підготовка висококваліфікованих кадрів;
- проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;
- впровадження нової організації праці та виробництва;
- створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;
- впровадження прогресивних систем управління [58].

При створенні інновацій слід враховувати, що зміни у середовищі функціонування підприємства відбуваються часто, тому існує нагальна потреба в комплексному аналізі, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів.

Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором. У цьому процесі використовуються такі методи аналізу:

1) SWOT-аналіз, який базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами функціонування підприємства. Найбільш доцільний до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;

2) STP-аналіз, за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємство може у повній мірі реалізувати власні порівняльні переваги і нівелювати існуючі недоліки відносно конкурентів;

3) GAP-аналіз, який дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційною продукцією;

4) стратегічна модель Портера, яка дозволяє підприємству виявити власні конкурентні переваги залежно від частки ринку, яку воно займає та рівня рентабельності окремих видів продукції та на підставі цього здійснити вибір інноваційного напрямку розвитку;

5) матриця Бостонської консультативної групи, за допомогою якої, порівнюючи існуючі або прогнозовані частки охопленого ринку та темпи їх зростання, підприємство для кожного з видів власної продукції оцінює їх ефективність та визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

6) матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик», на основі якої через а підставі порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті, де можна найбільш повно реалізувати інноваційних напрямків розвитку.

На практиці при виборі напрямів інноваційного розвитку менеджерам потрібно застосовувати інтуїтивно-логічний аналіз на основі методу колективної експертної оцінки Дельфі. Метод Дельфі включає декілька послідовних етапів опитування. На першому етапі проводиться індивідуальне опитування експертів (можливо керівників різних структурних підрозділів підприємства) за допомогою анкет. Результати опитування обробляються і формується колективна думка досліджуваної групи експертів. Далі вся отримана інформація надається експертам, які можуть скорегувати та уточнити свої судження. Нові оцінки знову оброблюються і відбувається перехід до наступного етапу. Після трьох-чотирьох етапів відповіді експертів стабілізуються, що дозволяє отримати прозорі та об'єктивні результати. У методі Дельфі оцінка кожним експертом порівняльної важливості показників (напрямків, факторів, параметрів тощо) здійснюється, зазвичай, за 100-бальною системою. Експерт надає 100 балів найважливішому, на його думку, напрямку, а 0 балів – напрямку, який не характеризує інноваційний напрямок

розвитку підприємства. В інтервалі 0 – 100 балів експерт може надати однакову кількість балів двом або більше інноваційним напрямкам, якщо він вважає їх рівнозначними. Отримані від експертів бальні оцінки розміщуються в окремій таблиці (матриці), на підставі якої формується матриця рангів. Методика обробки і аналізу даних опитувальних анкет передбачає розрахунок такої системи статистичних показників: середній ранг для кожного напрямку, середня величина в балах, частота максимально можливих оцінок для напрямків, коефіцієнт активності експертів відносно певного напрямку, середня вага кожного напрямку та розмах оцінок. Кінцеві висновки, щодо порівняльної важливості окремих інноваційних напрямків припустимі лише за наявності достатнього ступеня узгодженості думок експертів, для чого розраховується і використовується коефіцієнт конкордації. Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1,0. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. Вважається, що кінцеві висновки припустимі лише у тому випадку, коли  $K_{\text{кон}} > 0,5$  [42].

При виборі напрямів інноваційного розвитку необхідно враховувати достатньо високий рівень їх ризикованості, що проявляється у:

- низькому рівні успішно реалізованих нових ідей, зокрема відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2;
- значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок;
- відсутність успішних результатів в технічних та ринкових випробувань інноваційної продукції;
- часте перевищення реальних витрат на дослідження;
- часта неможливість дотримання фактичних термінів введення на ринок інноваційної продукції [39].

Основні помилки, які перешкоджають формуванню та реалізації інноваційної стратегії підприємства:

- нестача необхідної інформації для прийняття правильних

стратегічних рішень;

- низький рівень аргументованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє планування НДДКР;
- необґрунтований рівень планових показників;
- недосконала система стимулювання працівників;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового стратегічного планування;
- слабо розвинена система аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- правова незахищеність авторів та інших учасників інновацій;
- правовий нігілізм, підпорядкованість законодавства інтересам науково-технічної та промислової еліти [38, 51].

В сучасних умовах розробка інноваційних стратегій повинна враховувати дію всіх чинників та факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, а саме:

- планування та організація заходів, здатних значно активізувати інноваційну активність підприємств;
- вихід на новий шлях розвитку для виходу країни з тяжкої кризи і переходу до стійкого економічного зростання;
- реалізація інноваційного потенціалу України, підвищення інноваційної активності та прискорення переходу до нового етапу розвитку в регіонах, організаціях, підприємствах, тощо.

## **Висновки до розділу 1**

Інноваційна стратегія підприємства визначається її загальноекономічними цілями і завданнями. В основі розробки інноваційної

стратегії лежить вимірювання і аналіз інноваційного рівня, а також складання науково-технічного прогнозу напрямів інноваційного розвитку.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства - це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переказу підприємства (фірми) з старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій - технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг.

Виробництво не може існувати без постійних змін в техніці і технології, освоєння нових ринків, реорганізації ринкових структур. Інновації є джерелом прибутку і створюють новий вид конкуренції, більш дієвою, ніж цінова конкуренція. Саме з цим пов'язане формування *першого історичного етапу* (1910-1930) теорії інновацій, в рамках якого була обгрунтована фундаментальна роль науково-технічних знань у розвитку економічних і соціальних систем.

*Другий етап* (з 1940-го до середини 1970) розвитку теорії інновацій пов'язаний з проривом в галузі фундаментальної науки в різних галузях знань. Велика увага з боку вчених стала приділятися дослідженню взаємозв'язку і взаємовпливу систем різної природи, тобто системним властивостям.

*Третій етап* розвитку теорії інновацій пов'язаний з технологічним проривом в галузі комп'ютерної техніки та розвитком інформаційних технологій в період формування постіндустріального суспільства і розвитку процесів глобалізації.

*Сучасний етап* розвитку теорії інновацій починається з 1990 р і триває досі. Він пов'язаний з трансформацією світової та національних економік, світовими соціально-економічними кризами та їх наслідками, які зачіпають не тільки економіку, але і технологію, політику, культуру, етику, науку, релігію, тобто всі суспільні інститути і системи [46-48].



Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку.

При створенні плану інноваційного розвитку підприємства слід враховувати непередбачувані ситуації, які можуть викликати різні ступені ризику:

- новизна нововведення;
- довготривала розробка та впровадження інновацій;
- ризик відтоку конфіденційної інформації;
- ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів;
- невідповідність персоналу, інфраструктури та системи менеджменту;
- значний ризик капіталовкладень;
- ризик із забезпеченням прав власності на інноваційну розробку;
- перспектива отримання конкурентних переваг;
- узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
- узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства [23].

При створенні інновацій слід враховувати, що зміни у середовищі функціонування підприємства відбуваються часто, тому існує нагальна потреба в комплексному аналізі, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів.

## **РОЗДІЛ 2**

# **КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ ТА ВИПРОБУВАНЬ КОСМІЧНИХ ЗАСОБІВ (НЦУВКЗ)**

### **2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ**

Національний центр управління та випробувань космічних засобів (НЦУВКЗ) є державним генеральним замовником робіт з дослідження і використання космічного простору, виконання науково-дослідних та

дослідно-конструкторських робіт з проектування, виготовлення та випробування космічної техніки, в тому числі в інтересах національної оборони і безпеки, забезпечує експлуатацію, підтримку і вдосконалення об'єктів космічної діяльності, здійснює міжнародну космічну діяльність відповідно до міжнародних договорів укладених державою, та виконує інші функції у сфері космічної діяльності згідно із законодавством України [51].

Виконання космічної програми дає змогу розв'язати невідкладні завдання розвитку космічної діяльності, зберегти науковий і виробничий потенціал в інтересах національної економіки, безпеки та оборони, вийти на міжнародний космічний ринок із власною продукцією і послугами, інтегрувати Україну до міжнародної космічної спільноти, сформулювати основи внутрішнього ринку космічних послуг, здійснити перші кроки на шляху до комерціалізації космічної діяльності.

Забезпечення розвитку космічних технологій та їх інтеграції до реального сектора національної економіки і сфери національної безпеки та оборони спрямоване на задоволення суспільних потреб у сфері дистанційного зондування Землі, супутникових навігаційних і телекомунікаційних послуг шляхом впровадження досягнень космічної діяльності в реальний сектор національної економіки для розв'язання актуальних проблем суб'єктів господарської, управлінської і наукової діяльності, зміцнення національної безпеки та оборони [52].

За кількістю співробітників і середньорічними обсягами валового доходу НЦУВКЗ перебуває в категорії суб'єктів середнього підприємництва, визначену пунктом 3 статті 55 Господарського Кодексу України. Середньооблікова кількість робітників НЦУВКЗ складає 5250 осіб [51].

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства розглянемо основні показники його активів і пасивів (Табл. 2.1 і Табл. 2.2).

Таблиця 2.1

**Аналіз активів НЦУВКЗ у 2013-2017 рр. у тис. грн.**

Показники	2013 рік	%	2014 рік	%	2015 рік	%	2016 рік	%	2017 рік	%
Необоротні активи	1397340	0,2	167420	0,03	165620	0,02	175276	0,02	205988	0,03
Оборотні активи	3604549	0,7	4528659	1	7335220	1	6302358	1	6526149	1
*у тому числі деб. заб-сть	822694	0,16	2451863	0,5	3021139	0,4	2083854	0,3	2111670	0,3
Баланс	5001889		4696079		7500840		6477634		6732137	

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Негативним явищем у фінансово-господарській діяльності підприємства вважається зниження темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань. З одержаних даних видно, що оборотні активи НЦУВКЗ зростають швидшими темпами, ніж необоротні, лише у 2015 р. (7335220 тис. грн. проти 3604549 тис. грн.). Однак слід зазначити, що необоротні активи складають вкрай малу частку балансу аналізованого підприємства, тому на ефективність його господарської діяльності дані показники значного впливу не мають [32].

Таблиця 2.2

### Аналіз пасивів НЦУВКЗ у 2013-2017 рр. у тис. грн.

Показники	2013 рік	%	2014 рік	%	2015 рік	%	2016 рік	%	2017 рік	%
Власний капітал	-3103919	-0,6	-1873327	-0,3	-2991969	-0,3	1038238	0,1	1117257	0,2
*у тому числі нерозпод. прибуток	-5044035	-1	-2038384	-0,4	-3157036	-0,4	872907	0,1	951717	0,1
Кредит. заб-сть	3595172	0,7	1771346	0,3	4102805	0,5	4671355	0,7	4733286	0,7
Баланс	5001889		4696079		7500840		6477634		6732137	

*Джерело:* укладено і розраховано автором на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Важливим проявом не досить ефективної діяльності підприємства є також переважання кредиторської заборгованості над дебіторською в абсолютних розмірах та темпах приросту. Дані таблиці 2.1 засвідчують, що розміри дебіторської заборгованості переважають протягом 2015 р., тоді як темпи зростання кредиторської (Табл. 2.2) були вищими протягом 2015-2017 років, що пояснюється розгортанням кризових явищ в національній економіці України, а також, погіршенням умов зовнішнього середовища діяльності підприємства. Насамкінець необхідно зазначити, що важливою у балансі є і відсутність непокритих збитків. Як видно, центр має нерозподілений прибуток впродовж усього аналізованого періоду з 2013 по 2017 рр., однак темп зростання цього прибутку з 2013 - 2015 р. був негативним.

Отже, діяльність підприємства протягом даного відрізка часу була ефективною і результативною, однак у 2015 р. рівень цієї ефективності почав спадати.

Для одержання більш детального розуміння причин зниження обсягів прибутку НЦУВКЗ розглянемо основні показники його звітності про фінансові результати у 2013 - 2017 роки (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансових результатів НЦУВКЗ  
у 2013-2017 рр. у тис. грн.**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Доходи	868773	2856241	3537836	8303600	2182356
Витрати	536900	3459566	3350808	2666395	1776387
Фінансовий результат до оподаткування	1000528	4186525	4177527	3848253	405969
Чистий прибуток	-	- 1426968	-	4450780	410464

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що сукупні доходи НЦУВКЗ мали стрімке падіння у 2013 році. Пізніше, доходи почали поступово зростати, і в 2016 році становили 8303600 тис. грн. Також спостерігалось перевищення темпів зростання доходу над темпами зростання витрат, що мало наслідком зростання чистого прибутку.

Для глибшого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розглянемо показники, використовуючи методику, викладену в Додатку Б, на основі звітів про фінансовий стан і результати. Розглянемо динаміку показників платоспроможності досліджуваного підприємства (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Показники платоспроможності НЦУВКЗ у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативн і значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	? 0,5	- 0,6	- 0,4	-0,39	0,16	0,16
Коефіцієнт фінансування	-	2,6	3,5	-3,50	5,32	5,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	? 0,1	- 0,2	0,5	0,4	0,1	0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2 - 0,3	- 0,2	1	- 1,03	0,8	0,8

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4, свідчать про наявність досліджуваного підприємства проблем з платоспроможністю. Коефіцієнт платоспроможності відображає частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства. Рівень цього коефіцієнту не

перевищував нормативного значення і протягом 2016 - 2017 років був близьким до нього. Це означає, що центр мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які шоки у зовнішньому середовищі можуть значною мірою дестабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Коефіцієнт фінансування, який відображає обсяг залучених коштів із зовнішніх джерел на 1 грн. власного капіталу, протягом аналізованого періоду має хоч і не досить стабільну, але все-таки тенденцію до зростання. Особливо значним є його збільшення у 2013 - 2014 та 2016 - 2017 роках.

Втім, в операційній діяльності підприємства значно більший вплив на поточну платоспроможність має забезпеченість власними оборотними засобами. Відповідний коефіцієнт для центру протягом 2013 - 2017 рр. мав стійку тенденцію до зменшення з 0,04 до 0,01, що менше нормативного значення в 0,1. Таким чином, оборотні активи підприємства лише незначно перевищують його поточні зобов'язання, що створює додаткові ризики для господарської діяльності підприємства.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу (відображає, частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладений в оборотні засоби) для НЦУВКЗ впродовж аналізованого періоду також виходить за верхню межу норми в 0,3, коливаючись в межах -1,03 - 0,8. Це також засвідчує те, що оборотні активи підприємства мають набагато більшу увагу в забезпеченні платоспроможності, ніж його власний капітал. Таким чином, фінансово-господарська стабільність НЦУВКЗ надзвичайно сильно залежить від успішності його комерційних, у тому числі транспортних, операцій.

Оцінка показників ліквідності НЦУВКЗ свідчить про відсутність суттєвих проблем з ліквідністю поточних активів, хоча абсолютна ліквідність підприємства залишається надмірною (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності НЦУВКЗ у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативні значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 – 2	0,8	1,8	1,7	1,1	1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	0,5	1,4	1,3	0,8	0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 – 0,2	0,02	0,4	0,6	0,4	0,3
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1	0,1	1,3	0,7	0,4	0,3

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) відображає обсяг грошових одиниць оборотних засобів, що припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань підприємства. Значення даного показника протягом 2013 - 2017 рр. коливалось в рамках одиниці, тільки в 2014 році в рамках двійки, що свідчить про те, що поточні пасиви підприємства повністю покривались його поточними активами, тобто у випадку необхідності досліджуване підприємство могло розрахуватися за своїми зобов'язаннями після реалізації своїх оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Цей показник в цілому відповідав нормативу протягом 2013 та 2016 - 2017 рр., що свідчило про відсутність серйозних фінансових проблем, але у 2014 - 2015 рр. коефіцієнт становив 1,3 – 1,4.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 0,02 - 0,6 протягом 2013-2017 рр. – це зовнішня ознака на неефективне використання фінансових ресурсів



НЦУВКЗ, оскільки нормативне значення цього показника коливається в межах 0,1 - 0,2.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей характеризує якість політики комерційного кредитування підприємства. Для НЦУВКЗ значення даного показника впродовж 2013 року та 2015 - 2017 рр. не перевищувало, а навпаки було набагато нижче нормативне значення (0,3 - 0,7), хоча у 2014 р. показник склав 1,3. Це є ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували підприємству більше коштів, ніж підприємство отримало від постачальників.

Аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Показники ділової активності НЦУВКЗ у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативні значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт оборотності активів	? 0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
Коефіцієнт оборотності запасів	? 0,1	0,2	0,9	0,6	1,3	0,8
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	?1	0,9	0,3	2,2	3,5	2,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборг.	?1	3	0,4	0,5	1,2	2,5
Коефіцієнт оборотності основних засобів	?0,1	0,2	3,6	3,9	5,6	6,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	?0	- 0,2	- 0,9	- 1,8	1,6	1,8

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Коефіцієнт оборотності активів НЦУВКЗ має стабільну тенденцію до зростання і перевищує нормативне значення. Якщо у 2013 р. він склав 0,1, то у 2016 - 2017 рр. – 0,2. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму.

Коефіцієнт оборотності запасів відображає число оборотів, що здійснили запаси підприємства за рік. Важливо, що низьке значення даного показника свідчить про наявність ризиків для забезпечення безперервного виробництва і збуту продукції підприємства, тоді як зависоке значення вказує на надмірне відволікання ресурсів на фінансування запасів (зокрема, оренду складських приміщень). На НЦУВКЗ коефіцієнт оборотності запасів має позитивну динаміку протягом 2014 - 2017 рр., від 0,2 – 1,3.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Зменшення значення коефіцієнта 3,5 в 2016 р. до 2,4 в 2017 р. свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством.

Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми клієнтами. Складно сформулювати однозначний висновок про вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан компанії. З одного боку, дебітори відволікають фінансові ресурси компанії. Це може привести до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів. Однак з іншого боку, збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту, адже в багатьох сферах можливість отримати товар і оплатити його пізніше є

важливою. Якщо витрати на залучення додаткових позикових коштів на надання товарних кредитів перевищують прибуток від збільшення продажів, то в цьому випадку зниження оборотності дебіторської заборгованості буде мати позитивний ефект на роботу компанії. В інших випадках збільшення оборотності дебіторської заборгованості буде мати позитивний ефект на роботу компанії. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у НЦУВКЗ в динаміці збільшується із 0,4 у 2014 р. до 2,5 у 2017 р.

У зв'язку з незначним обсягом основних фондів на аналізованому підприємстві показники його фондівдачі демонструють тенденцію до зростання. Це відображає той факт, що попри існуючі проблеми на підприємстві ефективність використання його основних фондів є значною і продовжує зростати протягом 2013-2017 рр.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу НЦУВКЗ зазнав значного зросту у 2017 р. з -1,8 до 1,8. Рівень і динаміка цього показника є надзвичайно важливими для оцінки ринкової вартості підприємства, зокрема за ними визначається обсяг дивідендів на акції акціонерних товариств. З огляду на це, поточний фінансово-господарський стан досліджуваного підприємства можна вважати задовільним.

Сучасна система аналізу господарської діяльності підприємств надає першочергове значення показникам рентабельності. Відповідно, що вищі коефіцієнти рентабельності, то ефективніша діяльність (Табл.2.7).

Таблиця 2.7

### Показники рентабельності НЦУВКЗ у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативне значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт рентабельності активів	≥0	0,0006	- 0,003	-	0,6	0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	≥0	- 0,0009	0,05	-	4,4	0,3
Коефіцієнт рентабельності діяльності			- 0,02	-	26,6	

	20	- 0,03				1,6
Коефіцієнт рентабельності продукції	20	0,005	- 0,02	-	3,63	0,2

*Джерело:* укладено і розраховано автором на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Із розрахунків, наведених в таблиці 2.7, видно, що рентабельність активів центру за досліджуваний період мала спадну тенденцію. Більш оптимістичними були значення показника рентабельності власного капіталу. Так, позитивну динаміку рентабельності власного капіталу було зафіксовано протягом 2014-2017 років. Відповідний коефіцієнт характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство і є одним з основних показників його інвестиційної привабливості. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у досліджуване підприємство його власниками була позитивною та перебувала на достатньо високому рівні.

Аналіз рентабельності продукції показав, що динаміка показника валової рентабельності реалізованої продукції досліджуваного підприємства носила спадний характер протягом 2016-2017 рр., знизившись з 3,63 до 0,2. У 2014 році показник мав взагалі від'ємне значення. Це засвідчує необхідність вжиття заходів щодо скорочення собівартості й операційних витрат підприємства в міжнародній комерційній та внутрішній збутовій діяльності.

## **2.2 Оцінка міжнародного конкурентного середовища**

Сучасний технологічний прогрес відрізняється більш високими темпами і більш фундаментальним характером, а тому потребує об'єднання науково-технічного потенціалу ряду країн для спільного використання інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів шляхом спеціалізації і

поділу праці в пріоритетних галузях економіки, науки і техніки. Проблеми забезпечення інноваційного розвитку актуальні для будь-якої країни, актуальні вони і для України, адже необхідно визначити і розвивати ті виробництва, які відповідають вимогам глобальної конкурентоспроможності. В умовах швидкого технологічного розвитку стає неможливою виробнича автаркія і створення замкнених виробничих циклів, що обумовлене високою вартістю наукових досліджень і розробок, технологічного устаткування, скорочення життєвого циклу наукоємної продукції [38].

Особливо актуальні ці проблеми для України, адже обсяг продукції, виготовленої з використанням інноваційних технологій, становить зараз не більше 6% загального обсягу реалізованої продукції. Отже, ще досить недостатньо використовується потенціал інноваційного розвитку країни. В цих умовах ефективним методом розподілу зростаючих витрат, а також формою концентрації науково-технічних досягнень і кваліфікованої робочої сили є міжнародна виробнича кооперація і науково-технічне співробітництво. Україна, маючи значний науковий, технічний потенціал і виробничі потужності, розвинений людський і інтелектуальний капітал (за показником середньої тривалості навчання, вона знаходиться на рівні таких високорозвинених країн, як Японія, Канада та Нідерланди, які є лідерами світового технологічного розвитку) має всі необхідні передумови для участі в міжнародній кооперації [40].

З інтенсифікацією технологічного розвитку, впровадженням високих технологій зростає потреба в розширенні наукового і виробничо-технологічного співробітництва України з країнами світу. Зараз країна розвиває науково-технічні зв'язки з багатьох напрямків з різними країнами. Одним з найбільш важливих і перспективних напрямків міжнародного науково-технічного співробітництва і виробничо-технологічної кооперації з державами Заходу і країнами СНД є взаємодія в аерокосмічній галузі, адже, як відмічають вчені, ми стоїмо на порозі зародження нової, ноосферо-

космічної цивілізації, яка визначатиме економічне, науково-технічне й політичне обличчя XXI і наступних століть [9].

Для цього в Україні є необхідний науково-технічний потенціал, адже країна входить в сімку країн світу, що мають закінчений цикл у виробництві літаків. В авіакосмічній галузі дане підприємство співпрацює з міжнародними космічними організаціями, на умовах кооперування та здійснення спільних науково-технічних програм.

***Перелік міжнародних космічних організацій, членом яких є Україна:***

- Комітет ООН з дослідження і використання космічного простору
- (COPUOS);
- Комітет зі супутникового нагляду Землі (CEOS);
- Комітет з дослідження космічного простору спілки наукових союзів
- (COSPAR);
- Міжнародна організація космічного зв'язку (Интерспутник);
- Міжнародна організація морського супутникового зв'язку
- (Inmarsat);
- Міжнародна астронавтична федерація (MAF);
- Форум космічних агентств(SAF);
- Режим контролю ракетних технологій (РКРТ) [22, 39].

Національний центр управління та випробувань космічних засобів – це цілісний науково-технічний комплекс у системі основних інструментів реалізації Загальнодержавної космічної програми України. Його функцією є завершення всієї ланки космічної діяльності, яку починають наукові установи та підприємства створенням орбітальних та наземних космічних засобів: випробування та експлуатація космічних апаратів та інших виробів, які виведені на орбіту [51].

Налагоджені форми активної співпраці с інститутами Національної академії наук України і вищої школи, а також підготовки інженерних і наукових кадрів по ракетно-космічній тематиці. Лідерами щодо створення ракетно-космічних комплексів і систем є Державне конструкторське бюро

«Південне» ім. М.К. Янгеля, Спеціальне конструкторське бюро «Арсенал», акціонерні товариства «Хартрон» і «Інститут радіотехнічних вимірювань», керівники яких є генеральними або головними конструкторами в Україні по відповідним напрямам ракетно-космічної техніки. Головним підприємством по випуску ракет-носіїв і космічних апаратів є Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова». Приладобудівні підприємства галузі: «Хартрон», «Комунар», «Київприлад», «Елміз» - серійно виробляють системи керування для ракет-носіїв «Дніпро», «Циклон», «Союз», «Протон», «Рокот», «Стріла» та багатьох космічних апаратів, апаратуру стикування «Курс» для Міжнародної космічної станції, прилади для космічних кораблів «Союз» та «Прогрес» тощо.

Сьогодні НЦУВКЗ спільно з ведучими підприємствами галузі виконує стратегічно важливі проекти: створення ракети-носія «Циклон-4» та будівництво стартового комплексу в Бразилії; створення основної конструкції першого ступеня американської ракети-носія «Антарес»; розробку та виготовлення двигуна верхнього ступеня європейської ракети «Вега» (перший пуск якої відбувся 13 лютого 2012 року); створення багатофункціонального оперативно-тактичного ракетного комплексу «Сапсан» для Міністерства оборони України, Національної системи супутникового зв'язку з супутником «Либідь», Системи координатно-часового забезпечення України на базі використання глобальних навігаційних систем GPS, «Глонасс» і «Галілео» тощо [38].

Насамперед, Україна тісно співпрацювала з Російською Федерацією в ракетно-космічній галузі, що базувалась на міжурядових і міжгалузевих угодах, зокрема, в рамках угоди між Російським космічним агентством і Національним космічним агентством України, а саме з Національним центром управління та випробувань космічних засобів. В рамках двосторонніх зв'язків здійснювалось близько 40 % і більше наукових досліджень.

Останні роки, українські і російські дослідники розробляють бортову дослідницьку і контрольно-перевірочну апаратуру космічних апаратів «Січ», беруть участь в міжнародному проекті «Інтербол», співробітничать в галузі глобальних навігаційних супутникових систем з використанням російської системи «ГЛОНАСС». В серпні 2010 р. вступила в дію угода між урядами України і Російської Федерації про співробітництво у використанні і розвитку російської глобальної навігаційної супутникової системи ГЛОНАСС. Розвивається російсько-українська програма наукових досліджень і технологічних експериментів на російському сегменті міжнародної космічної станції. Спільні розробки вчених і виробників, що беруть участь в міжнародному консорціумі SeaLaunch і компанії «Космотрас», забезпечують надання і розширення послуг супутникового зв'язку і цифрового телебачення на території США і країн Латинської Америки; доступ в Інтернет і трансляцію даних для користувачів Північної і Центральної Америки, Аляски і Гавайїв; цифрове телебачення на Японію і інші азійські країни. В авіаційній промисловості перспективи взаємодії України і Росії пов'язані з інтеграцією їх авіабудівних комплексів і можливим створенням на паритетній основі спільного авіаційного підприємства для налагодження кооперації виробництва цілої серії проектів (АН-140, АН-148, АН-70, ТУ-334) за участю російської «Об'єднаної авіабудівної корпорації» і українського Державного авіабудівного концерну «Антонов» [61].

Прикладом плідної взаємодії України та США у цій авіа галузі можливо вважати реалізацію проекту «Antares», в рамках якого ДП «КБ «Південне» ім. М. К. Янгеля, яке входить у підпорядкування НЦУВКЗ, з компанією «OrbitalSciencesCorporation» здійснили розробку нового космічного ракетного комплексу «Antares» на базі ракети-носія «Маяк». Проектом передбачається залучення до його виконання таких українських підприємств, як ДП «ВО «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова», НВП «Хартрон-Аркос», які також входять у підпорядкування центру, а також американських компаній, насамперед «Aerojet».



Перспективним напрямком українсько-американського співробітництва може бути модернізація української ракети-носія «Циклон-4» та її використання для здійснення пусків з космодромів та пускових баз США.

З метою активізації двостороннього співробітництва у сфері космічних досліджень в поточний час опрацьовується питання щодо організації візиту в Україну представницької делегації НАСА [65].

Співробітництво України з іноземними державами у сфері дослідження та використання космічного простору в мирних цілях базується на основоположних міжнародних договорах у цій сфері, міжнародних зобов'язаннях України у сфері космічної діяльності та діючому законодавстві України, що регулює космічну діяльність [68].

Політика України у сфері міжнародного співробітництва з іншими країнами визначається такими основними принципами:

- дотриманням міжнародних зобов'язань України в космічній сфері;
- відповідність пріоритетам і цілям зовнішньої політики України;
- зміцненням позицій українських підприємств на світовому ринку космічної техніки та послуг;
- зосередженням зусиль на пріоритетних напрямках космічної діяльності [14, 73].

Перспективним є співробітництво України з країнами Європейського Союзу, що закріплене в Угоді про партнерство і співробітництво (1994 р.). В ній відмічалось, що країни мають намір розвивати співробітництво в області науки і техніки, включаючи космічні дослідження, які потребують створення основ взаємовигідної економічної, соціальної, фінансової, цивільної, науково-технічної і культурної взаємодії. Ухвалений 21 лютого 2005 р. План дій «Україна – ЄС» в рамках реалізації Європейської політики сусідства підкреслив необхідність консультацій відносно можливого використання Євросоюзом українських можливостей у сфері дальніх транспортних перевезень і подальшого прогресу в співробітництві в сфері космосу. Важливими віхами в розвитку міжнародної взаємодії між Україною і ЄС

стало підписання 1 грудня 2005 р. угоди про участь України в європейській програмі супутникової радіонавігації «Галілей», що поширюється на сфери наукових досліджень і розробок, промислового виробництва, надання послуг і розвиток ринків, стандартизації, сертифікації і регуляції частот, а також укладання першої угоди між Україною і ЄС в області цивільної авіації, що забезпечує безперешкодний доступ європейських авіакомпаній на ринок України і відкриває можливості для входження України в Спільний авіаційний простір ЄС. В даний час можна виділити наступні основні напрямки співробітництва України з Європейським Союзом в аерокосмічній галузі:

- спільне використання інформації, яка надходить з космічних апаратів України і держав-членів ЄС, і обмін інформацією з штучних супутників Землі, які їм належать;
- спільне використання існуючої наземної космічної інфраструктури України і держав-членів ЄС;
- участь в конференціях, симпозіумах, семінарах з космічної тематики, які проводяться під егідою ЄС.

Нові перспективи для взаємодії України з ЄС в аерокосмічній галузі відкриває ухвалення в 2010 р. ЄС своєї нової стратегії інноваційного розвитку – Європа 2020. Її ключовим компонентом стала ініціатива «Інноваційний союз», спрямована, зокрема, на об'єднання досліджень і інновацій для вирішення світових проблем. У 2012р. Європейською Комісією розроблена Робоча програма для реалізації цієї ініціативи. Пріоритетними в стратегічних дослідженнях і інноваціях для Робочої програми 2012 року визначені три найважливіші соціально-економічні проблеми: екоінновації (зниження викидів вуглецю і ефективне використання природних ресурсів); безпека і мобільність (оптимізація ефективності і безпеки транспортної системи); конкурентоспроможність за рахунок інновацій [1-2, 4-5].

Для вирішення цих соціально-економічних проблем визначені наступні напрямки:

- підвищення екологічності авіаційного транспорту;
- збільшення ефективності використання часу;
- гарантування задоволеності і безпеки клієнтів;
- підвищення економічної ефективності;
- захист літального апарату і пасажирів;
- новаторство в розробці повітряного транспорту майбутнього.

У 2016 році підприємствами, які входять до сфери управління ДКА та НЦУВКЗ (без урахування бюджетних установ та наукових організацій подвійного підпорядкування), реалізовано продукції на загальну суму 3,735 млрд. грн., що на 22,6 % більше ніж в 2015 році. Обсяги реалізації за видами продукції (млн. грн. та % від загальної суми):

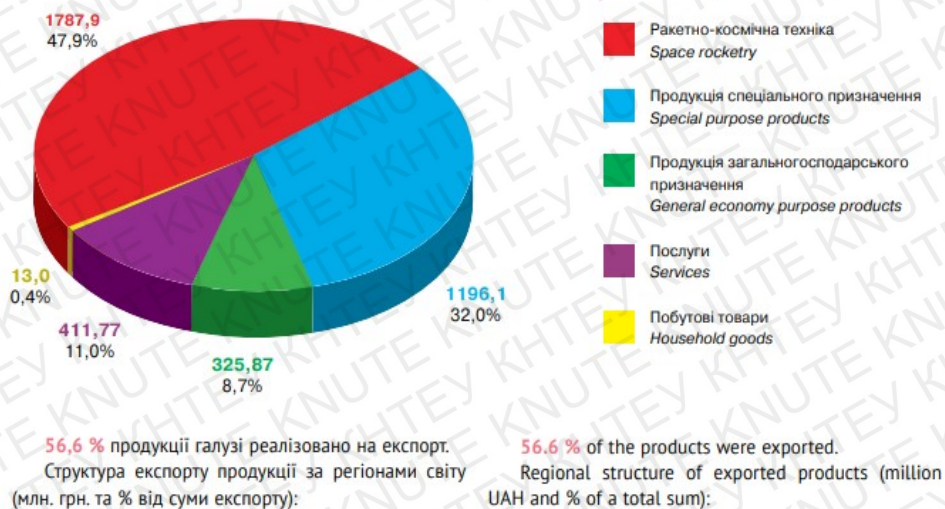


Рис. 2.1 Обсяги реалізації за видами продукції (млн. грн. та % від загальної суми)

*Джерело:*[Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://spacecenter.gov.ua/>

Протягом 2013-2017 років міжнародна діяльність НЦУВКЗ була спрямована на виконання наступних завдань:

- розвиток двостороннього співробітництва у космічній сфері з країнами Європейського Союзу, Північної та Південної Америки, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу та Африки, СНД;
- забезпечення виконання міжнародних зобов'язань України у сфері використання та дослідження космічного простору в мирних цілях, взятих за міжнародними договорами;
- здійснення заходів із забезпечення європейської інтеграції України у

сфері космічної діяльності [38].

Стратегія космічної діяльності України до 2022 року визначає проблеми, які потребують розв'язання, мету, шляхи реалізації та містить комплекс першочергових заходів, спрямованих на забезпечення розвитку космічної галузі.

Необхідність розроблення стратегії обумовлена змінами у політичній та економічній ситуації в державі, новими викликами, які у зв'язку з цим постали перед космічною галуззю.

***Базою для розробки Стратегії стали такі документи:***

- Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів України, схвалена постановою Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26-VIII;
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII.

Реалізація Стратегії здійснюється під управлінням Державного космічного агентства України, до якого входить НЦУВКЗ.

Метою даної стратегії є підвищення ефективності космічної діяльності, вирішення актуальних завдань національної безпеки і оборони та реалізація геополітичних інтересів держави, сприяння соціально-економічному, науково-освітньому та еколого-культурному розвитку суспільства, підвищення престижу України як космічної держави на світовій арені, перетворення космічної галузі України в мультиплікатор високотехнологічного розвитку вітчизняної економіки [40].

### **2.3 Аналіз інноваційних стратегій НЦУВКЗ**

Формування інвестиційно - інноваційної стратегії є доволі тривалим і творчим процесом. Воно базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності і кон'юнктури інвестиційного ринку в цілому та в розрізі окремих його сегментів. Складність цього процесу полягає в тому, що здійснюється постійний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, найповніше відповідаючи іміджу підприємства. Певна складність є і в тому, що стратегія не є незмінною, потребує постійного корегування з врахуванням зміни зовнішніх умов та нових можливостей росту підприємства.

***Оцінка стратегії проводиться за наступними напрямками:***

– відповідність обраної стратегії стану і вимогам суб'єктів оточення.

Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.д.;

– відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми.

В даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія відповідає можливостям персоналу, фінансовим ресурсам фірми, чи дозволяє існуюча структура фірми успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації в часі і т.п.;

– прийнятність ризику, закладена в стратегії. Оцінка виправданості ризику перевіряється по трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для фірми, до яких може привести провал стратегії; виправданість при можливому позитивному результаті ризику втрат від провалу в реалізації стратегії;

– ефективність стратегії оцінюється за наступними показниками: економічний ефект, чистий прибуток, термін окупності інвестицій, обсяг продажів на внутрішньому і зовнішньому ринку; соціальний ефект; екологічний ефект і т.п. [41].

***Оптимальна інвестиційно-інноваційна стратегія має відповідати таким критеріям:***

- інвестиційна привабливість запропонованих стратегією регіонів, галузей та ринків;
- взаємоузгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм;
- низька чутливість стратегії до змін у зовнішньому середовищі (можливість максимально визначити чутливість до змін);
- прийнятний часовий діапазон реалізації стратегії;
- відсутність суттєвих перешкод на шляху до реалізації стратегії;
- прийнятний рівень інвестиційних і фінансових ризиків;
- адекватне ресурсне та організаційне забезпечення стратегії [27].

Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства спрямована, насамперед, на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається (послуг). Споживчі властивості і ціна є головними складовими конкурентоспроможності товару (послуги). Однак ринкові перспективи товарів пов'язані не тільки з якістю і витратами виробництва. Причиною успіху або невдачі товару можуть бути й інші нетоварні фактори, такі, як рекламна діяльність, престиж підприємства, пропонований рівень обслуговування [28].

Одним із найскладніших етапів оцінювання ефективності інновацій є побудова системи моніторингу зовнішнього оточення фірми, тобто системи постійного спостереження за напрямами й досягненнями науково-технічного прогресу в конкретній та суміжній галузях. На цьому етапі фахівці фірми вивчають можливості:

- використання нових знань та інтелектуальних продуктів;
- виробництва продукції на основі нових, більш прогресивних технологічних процесів;
- застосування нових видів основних засобів і сировинних ресурсів;
- виготовлення інноваційної продукції;

- зміни продуктового портфеля;
- впровадження сучасних організаційно-технічних рішень виробничого, комерційного характеру тощо [31].

Критеріями для визначення ефективності інвестиційної діяльності підприємства можуть бути: прибуток, частка ринку, якість продукції, безбитковість і ін.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки інвестицій є:

- метод окупності;
- метод простої норми прибутку;
- метод дисконтування коштів;
- чистої поточний вартості;
- крапка безбитковості;
- використання аналізу динамічності й імовірності.

Визначення стратегії загального напрямку інновацій та формування портфеля інноваційних стратегій має здійснюватися на основі врахування двох комплексних детермінант:

- інноваційних можливостей підприємства (що передбачає проведення зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні, зокрема за допомогою SWOT-аналізу (Табл. 2.7);
- стратегічних інноваційних цілей підприємства та його основних інноваційних завдань (наприклад, створення нового продукту, покращення традиційного продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, диверсифікація, реструктуризація підприємства та інші), визначених з огляду найого інноваційні позиції та тих, що задають і визначають на майбутнє загальну стратегію підприємства (наприклад, агресивну, наступальну чи захисну), ? і може бути виконаний за допомогою матриці «ринкові позиції – інноваційні можливості» (див. Табл. 2.8) [28].

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз НЦУБКЗ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід приладобудування, супутників ракетобудування і т.д;</li> <li>- організованість праці, трудова дисципліна;</li> <li>- наявність інноваційно-інвестиційних проектів з впровадження удосконаленої та нової техніки;</li> <li>- широке коло партнерів та контактів щодо розповсюдження продукції, пошуку замовників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький коефіцієнт оборотності запасів;</li> <li>- неефективна політика комерційного кредитування;</li> <li>- висока дебіторська заборгованість;</li> <li>- неефективне використання фінансових ресурсів;</li> <li>- не стабільна структура балансу</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь в тендерах, виставках</li> <li>- доступ до інвестицій та кредиту;</li> <li>- інноваційний потенціал галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність економічної ситуації;</li> <li>- витіснення іншими більш інноваційними та конкурентноспроможними підприємства з міжнародного ринку</li> </ul>

*Джерело:* укладено і розраховано автором на онові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток А)

Таблиця 2.8

### Матриця вибору загальної інноваційної стратегії

Сильна	Придбання підприємств-інноваторів	Стратегія «услід за лідером»	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР, створення інновацій
--------	-----------------------------------	------------------------------	---



Ринкова позиція	Сприятлива	Раціоналізація виробничих процесів	Вибіркова	Пошук вигідних сфер застосування нових технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація виробничих процесів	Організація «ризикового проекту»
<b>Інноваційні можливості</b>				
		Слабкі	Сприятливі	Сильні

*Джерело:* побудовано автором за даними Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник / Ковтун О. І. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2009. – 680 с.

Найвагомішим способом просування НЦУВКЗ є участь у тендерних закупівлях та участь у міжнародних конференціях та виставках. У той самий час за усієї множини позитивних характеристик, які властиві тендерним закупівлям сьогодні, технологічні і цінові переваги не є стовідсотковою гарантією перемоги в боротьбі за замовника. Відіграють значну роль та інші чинники, подолання яких вбачається можливим під час формування представництва з енергійних, настирних, дипломатично орієнтованих, професійних, бажано, молодих людей.

Незважаючи на напружену конкурентну ситуацію на ринку, цілком ймовірним є вихід авіаціного/ракетного та супутникового виробництва з інших країн світу, основною конкурентною перевагою якої є більш інноваційний потенціал та модернізація техніки.

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства обмежений, а ринковий попит не досить стабільний, оптимальною є стратегія «Вживання», за якої здійснюється так звана імітація інноваційного розвитку, що супроводжується удосконаленням виробництва, деякими змінами продукції, що випускається, вдосконалюється виробнича і управлінська структури.

## Висновки до розділу 2

Негативним явищем у фінансово-господарській діяльності підприємства вважається зниження темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань.

Важливим проявом не досить ефективної діяльності підприємства є також переважання кредиторської заборгованості над дебіторською в абсолютних розмірах та темпах приросту.

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4, свідчать про наявність досліджуваного підприємства проблем з платоспроможністю. Рівень цього коефіцієнту не перевищував нормативного значення і протягом 2016 - 2017 років був близьким до нього. Це означає, що центр мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які шоки у зовнішньому середовищі можуть значною мірою дестабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Центр мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які шоки у зовнішньому середовищі можуть значною мірою дестабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства. Підвищення коефіцієнту абсолютної ліквідності з 0,02 - 0,6 протягом 2013-2017 рр. – це зовнішня ознака на більш ефективне використання фінансових ресурсів НЦУВКЗ, оскільки нормативне значення цього показника коливається в межах 0,1 - 0,2.

Позитивна динаміка рентабельності характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство і є одним з основних показників його інвестиційної привабливості. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у досліджуване підприємство його власниками була позитивною та перебувала на достатньо високому рівні.

Найвагомішим способом просування НЦУВКЗ є участь у тендерних закупівлях та участь у міжнародних конференціях та виставках.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1 Оцінка пріоритетів інноваційної діяльності НЦУВКЗ**

Розвиток аерокосмічної галузі завдяки НЦУВКЗ крім безпосереднього інтенсивного розвитку ставить за мету посилення іміджевих позицій України як високотехнологічної держави. Діяльність аерокосмічної галузі регламентовано Законом України «Про розвиток літакобудівної промисловості» від 12.07.2001 року № 2660-Шта «Про космічну діяльність» від 15.11.1996 року № 502/96-ВР. Стратегією передбачено необхідність вдосконалення та прийняття актуальних цільових програм розвитку аерокосмічної галузі разом з Державним космічним агентством, НЦУВКЗ та іншими відповідальними органами влади [2, 3].

Загальне уявлення про пріоритети різних країн та підприємств у галузі космічної діяльності дають дані фінансування її напрямів. Їх аналіз дає змогу зробити висновок про вихід на перший план наукових досліджень. Це пояснюється тим, що наука сьогодні є не просто продуктивною силою, але й, у багатьох випадках, вирішальним фактором суспільного прогресу. Наукові проекти, а також космічна діяльність в інтересах безпеки та оборони є абсолютним пріоритетом державних космічних програм.

На другому плані - космічні проекти, спрямовані на використання космічних технологій (супутникових телекомунікацій, спостереження Землі з космосу, навігаційних систем та інших) для задоволення потреб людей, підвищення якості життя [73].

Для НЦУВКЗ пріоритетним є розвиток (створення) космічних засобів, спрямованих у перспективі на комерційне використання, пошук нових знань, стимулювання наукових досліджень у галузі проривних технологій, що забезпечать підприємству і космічній галузі пріоритети на світовому ринку.

***Стратегічні пріоритети інноваційної діяльності НЦУВКЗ на період 2011-2021 рр.:***

– освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

– освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння і військової техніки;

– освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх обробка, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;

– технологічне оновлення і розвиток агропромислового комплексу;

– розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Одним з пріоритетів ракетно-космічної галузі НЦУВКЗ у наступних буде створення нових ракетних технологій - це і нові двигуни, нові супутники, нові види ракет, і звичайно, забезпечення інтересів держави у сфері нацбезпеки і оборони.

Зокрема, планується розвиток вітчизняної угруповання супутників дистанційного зондування Землі (ДЗЗ) «Січ», що включає створення і підготовку до запуску космічних апаратів та подальший розвиток наземної інфраструктури. Також розпочато підготовку до створення українського сегмента міжнародної системи використання даних аерокосмічного моніторингу, який в перспективі повинен стати частиною спільного Європейського дослідницького простору у сфері ДЗЗ.

За даними Всесвітнього економічного форуму Україна продовжує втрачати позиції у глобальному рейтингу країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. За період 2016 - 2017 років Україна посіла 85-е місце серед 138 країн світу, втративши за рік шість позицій ( у попередньому рейтингу займала 79-у позицію) (Рис. 3.1) [49].

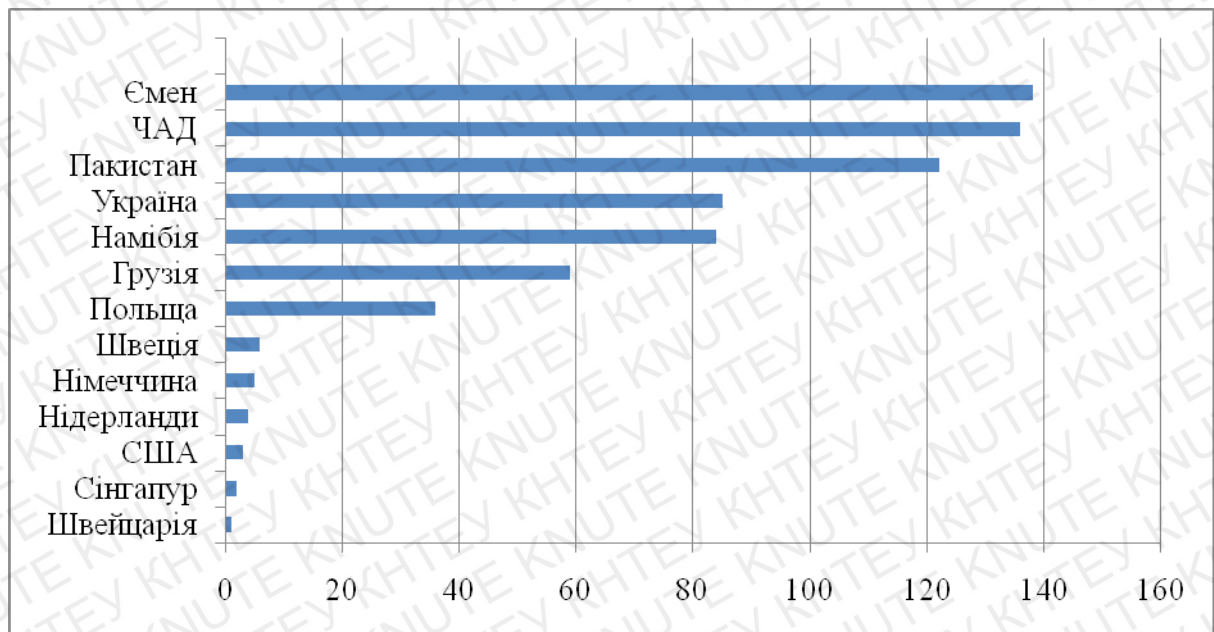


Рис. 3.1 Позиції країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності, 2016-2017 роки

*Джерело:* побудовано автором за даними TheGlobalCompetitivenessIndex 2016-2017

У сучасному світі людський, інтелектуальний і соціальний капітал стають основою багатства, визначають конкурентоспроможність економічних систем підприємства та виступають ключовим ресурсом їх розвитку. Здатність підприємства створювати та ефективно використовувати нематеріальні види капіталу все більшою мірою визначає економічну силу, його добробут і прогрес.

І історично, і логічно першим у нашому аналізі є людський капітал (ЛК) — це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу. Це базове визначення слід диференціювати залежно від рівня дослідження:

- на особистісному рівні ЛК — це знання, навички, здоров'я та інші продуктивні характеристики людини, які вона використовує в економічній діяльності;

– на рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні компетенції всіх працівників підприємства, а також його здобутки у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;

Якщо розглядати ЛК в НЦУВКЗ, то даний показник має високий ступінь розвитку, оскільки персонал висококваліфікований та компетентний у авіа/ракето інноваціях та технологіях, постійно підвищує рівень своєї обізнаності за рахунок конференцій, курсів та закордонних відряджень. Завдяки такому високому рівню кваліфікованості НЦУВКЗ не має конкурентів на ринку України. Зараз до сфери управління Державного космічного агентства України та НЦУВКЗ входять понад тридцять промислових підприємств, науково-дослідних інститутів і конструкторських бюро різних форм власності, в яких працюють біля 27 000 висококваліфікованих фахівців, 176 кандидатів і 15 докторів наук.

– на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в освіту, професійну підготовку, оздоровлення, тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни. Цей рівень включає в себе всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян країни (за виключенням повторного рахунку).

Людський, інтелектуальний та соціальний капітали мають ряд економічних ознак, серед яких ресурсність, прибутковість і конвертованість. Подібно до інших форм капіталу, формування ЛК, ІК та СК вимагає певних інвестицій у формі витрат часу, грошей, фізичних, розумових та емоційних зусиль і генерує майбутнє повернення у формі вищих доходів, більшої конкурентоздатності, кращого доступу до інформації, знань, послуг, матеріальних благ, кращої співпраці та погодження спільних дій, зменшення трансакційних витрат, емоційної підтримки і багато іншого. Проте на відміну від традиційних форм економічного капіталу, ЛК, ІК та СК капітал не вичерпується в процесі їх використання, а, навпаки, втрачаються за невикористання [55].

Також, НЦУВКЗ представляє Україну в багатьох рамкових програмах ЄС, таких як:

***1. Проекти рамкової програми ЄС «Горизонт 2020»:***

1.1. AERO-UA «Стратегічна та цільова підтримка співробітництва між Європою та Україною в галузі авіаційних досліджень»;

1.2. RADIAN «Сприяння науково-дослідному співробітництву для стимулювання інновацій в авіаційній галузі на європейському рівні».

***2. Проекти 7-ї рамкової програми ЄС:***

2.1. CORSAIR «Нові технічні рішення процесів холодного напилення для покращення ремонту авіаційних деталей»;

2.2. WASIS «Новий підхід до проектування вафельної композитної секції фюзеляжу підвищеної безпеки з мінімальною кількістю з'єднувальних елементів»;

2.3. AERO-UKRAINE «Стимулювання співробітництва Україна - ЄС в галузі авіаційних досліджень»;

2.4. HPH.com «Плазмовий ракетний двигун малої тяги на основі геліконової радіочастотної технології».

***3. Проекти 6-ї рамкової програми ЄС:***

3.1. ALCAS «Передові авіаційні конструкції з низькою вартістю»;

3.2. SENARIO «Передові датчики і нові концепції інтелектуальної та надійної обробки в клейовому ремонті»

30 листопада 2011 року Європейська комісія офіційно оголосила про створення нової програми «Горизонт 2020» призначеної об'єднати фінансування досліджень та інновацій в ЄС. Ця програма буде впроваджена в період з 2014 по 2020 рр.

Дана програма дозволить полегшити виконання науково-дослідних та інноваційних робіт і підвищити їх ефективність, а також стимулюватиме зростання та більшу зайнятість, зважаючи на важливі завдання, які стоять перед нашим суспільством [6-7].



### **3.2 Напрями та заходи вдосконалення інноваційної стратегії підприємства**

Для інноваційно-активних підприємств вкрай важливими є маркетингові аспекти діяльності, серед яких значну роль посідає пошук конкурентних переваг. У цьому контексті доцільно згадати поняття «ключова компетенція» [8], яке у літературі з проблем стратегічного управління виступає результатом глибоких знань і навичок менеджменту. Ключова компетенція – це набір взаємопов'язаних динамічних здібностей менеджменту, спроможного швидко адаптуватися до змін на ринку, а також використовувати високі технології, інноваційні ресурси, які забезпечують розв'язання особливих нетипових задач і які не можуть бути легко скопійовані в умовах жорсткої конкуренції і займати позиції лідера. «Ключова компетенція» НЦУВКЗ – «знання як»: як виготовляти сучасні, авіа/ракетні та супутникові прилади від етапу їх проектування до етапу проведення тестування на предмет сертифікації, задовільняти суспільні потреби в послугах космічних інформаційних систем, включаючи дані та системи ДЗЗ, супутникові навігаційні та телекомунікаційні системи із застосуванням орбітральних засобів національних та закордонних операторів космічних систем, удосконалення та виробництво систем управління систем ракет-носіїв різноманітного класу, створення замкненого циклу виробництва твердого ракетного палива та виробництва на його основі вітчизняних зразків реактних двигунів та інш.

Забезпечення розвитку сучасних космічних технологій в НЦУВКЗ та підпорядкованим йому підприємствам є важливим чинником, що визначає стратегічне місце держави у світі. Проблемою, яка потребує розв'язання, є значна диспропорція між рівнем космічного потенціалу та його впливом на вирішення актуальних загальнодержавних і суспільних завдань. Основні

причини виникнення проблеми пов'язані з тривалою відсутністю ефективної державної підтримки у сфері космічної діяльності, а також необхідністю реформування зазначеної сфери.

Якщо НЦУВКЗ прагне охопити якомога більшу частку внутрішнього і зовнішнього ринку та бути на них лідером, воно не може застоюватись на місці, а має активно фінансувати та вдосконалювати свої інструменти інноваційної діяльності, а також позбутися таких проблем, як:

- невідповідність між можливостями, які надають сучасні космічні технології, включаючи інформаційні системи, та станом їх впровадження в Україні для потреб національної безпеки і оборони, розвитку освіти та науки, громадянського суспільства, ефективного управління та високотехнологічного розвитку економіки;

- відсутність законодавчих мотиваційних підстав для залучення інвестицій у науково-виробничу сферу на принципах державно-приватного партнерства та приватного підприємництва;

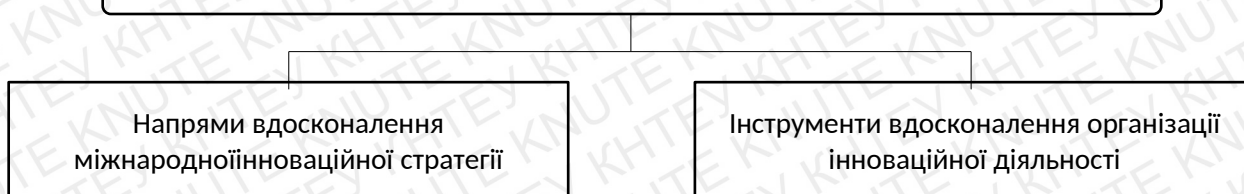
- обмеженість в економічних зв'язках із колишніми традиційними ринками товарів та послуг, що задіяні в космічній діяльності;

- низька ефективність господарської діяльності підприємств, що обумовлена недосконалою структурою космічної промисловості;

- відставання технічного та технологічного рівня космічної галузі, повільне впровадження сучасних технологій проектування, виробництва, використання сучасних матеріалів та комплектуючих виробів;

Найвагомішим способом просування послуг та продуктів НЦУВКЗ є удосконалення ракетно-космічної техніки та технологій її створення, забезпечення розвитку космічних технологій та їх інтеграції до реального сектору національної економіки і сфери національної безпеки та оборони, поглиблення міжнародного співробітництва у сфері космічної діяльності, участь у виставках, конференціях та тендерних закупівлях (Рис. 3.2)

Механізми підвищення ефективності інноваційної діяльності НЦУВКЗ як підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу



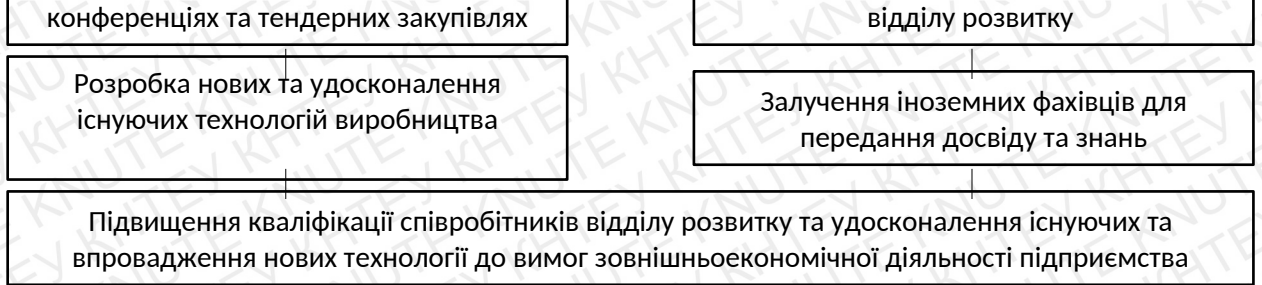


Рис. 3.2 Вдосконалення інноваційної стратегії НЦУВКЗ

*Джерело:* укладено автором

За допомогою матриці аналізу варіантів інноваційних стратегій промислових підприємств [17] запропонуємо стратегію, яка найбільше підходить досліджуваному об'єкту (Рис. 3.3).

<b>Інноваційний потенціал</b>	<b>Високий</b>	Диверсифікація міжгалузева	Удосконалення	Благополуччя
	<b>Обмежений</b>	Диверсифікація внутрішньогалузева	Виживання	Стабілізація
	<b>Низький</b>	Ліквідація (реструктуризація)	Криза	Вичікування
		<b>Слабкий</b>	<b>Нестійкий</b>	<b>Зростаючий</b>
<b>Ринковий попит</b>				

Рис. 3.3 Матриця аналізу варіантів інноваційних стратегій промислових підприємств

*Джерело:* побудовано автором за даними Гречан А.П. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств // Економіка та держава. – 2005. – №9. – С.45–47

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства обмежений, а ринковий попит слабкий, оптимальною є стратегія «Виживання», за якої здійснюється так звана імітація інноваційного розвитку, що супроводжується удосконаленням виробництва, деякими змінами продукції, що випускається, вдосконалюється виробнича і управлінська структури, участь у конференціях та виставках. Обмеженість інноваційного потенціалу дає змогу впроваджувати інновації невеликими кроками, внаслідок чого втрачається

комплексність інноваційних перетворень, підприємство недоотримує ефекту від інновацій. Цілі інноваційної діяльності постають у необхідності збереження підприємства, підтримки існуючих форм його функціонування.

На нашу думку, участь у міжнародних виставках та конференціях є одним із головних напрямків вдосконалення інноваційної стратегії НЦУВКЗ.

Наразі, НЦУВКЗ приймає участь у таких виставках, як: міжнародний авіаційно-космічний салон в Ле-Бурже ParisAirShow (Франція), ILABerlinAirShow (Німеччина), «Авіасвіт–XXI» (Київ, Україна), Міжнародний астронавтичний конгрес (Торонто, Канада) та багато інших.

Одною з пріоритетних виставок, в яких центр не приймав участь це Міжнародний авіакосмічний салон у Фарнборо (Лондон, Сполучене Королівство Великої Британії), де є можливість знайти потенційних партнерів, виробничі компанії та споживачів кінцевого призначення та укласти угоди на мільйони доларів.

Міжнародний авіакосмічний салон у Фарнборо є однією з найбільших у світі виставок авіації і авіаційного устаткування. Авіашоу проводиться один раз в два роки на території виставкового комплексу аеропорту Фарнборо в передмісті Лондона. На виставці демонструються літальні апарати всіх типів і призначень, і ті, що представляють історичну цінність, і космічні апарати і супутники, а також авіаційні і космічні двигуни і інша техніка (авіоніка і наземне устаткування, устаткування для аеропортів, радарів і системи спостереження), компоненти і матеріали для авіакосмічної галузі. Крім того, в профіль виставки входить демонстрація розробки, виробництва і обслуговування авіаційної техніки, а також проектів в області космічних досліджень.

Авіасалон вперше пройшов в 1918 році. Організатором авіасалону з самого початку його історії і дотепер виступає засноване в 1916 році Товариство британських аерокосмічних компаній (TheSocietyofBritishAerospaceCompanies, SBAC).

Спочатку виставка проводилася щорічно в залі «Олімпія» в Лондоні. У 1932 році організатори ухвалили рішення перенести експозицію на аеродром - для того, щоб включити в неї демонстраційні польоти. 27 липня 1932 року авіашоу пройшло в місті Гендон. У шоу взяли участь 16 британських авіакомпаній. Аж до початку Другої світової війни шоу проводилося щорічно, а після закінчення військових дій, в 1946 році, поновилося. Тоді воно проводилося в містечку Радлетт.

У 1948 році виставка вперше пройшла на аеродромі у Фарнборо, де і проводиться досі. Організатори віддали перевагу Фарнборо, по-перше, через його близькості до столиці (містечко знаходиться на відстані 30 миль від Лондона), по-друге тому, що тут розташовується центральний офіс головної британської авіакосмічної компанії BAE Systems.

З 1962 року авіашоу стало проводитися раз на два роки у зв'язку зі зміною формату — на нього почали запрошувати гостей зі всього світу. У результаті цього популярність і авторитетність салону різко зросли і продовжують рости досі з кожним новим шоу. Багато експертів вважають, що шоу у Фарнборо є наймасштабнішою і значнішою у світі виставкою авіаційної і космічної техніки.

СРСР вперше взяв участь в салоні в 1984 році, виставивши цивільні літаки. З 1988 року у Фарнборо демонструвалися військові радянські літаки.

– 1998 рік: сума контрактів склала \$26,7 млрд. дол.;

– 2000 рік: несподіваний успіх мали фірми, що будують регіональні літаки. Було замовлено 260 таких машин на загальну суму більше \$6 млрд. дол., в основному канадська Bombardier та бразильська Embraer.

– 2002 рік: компанія Boeing не виставила на салоні ні одного пасажирського лайнера. Україна, єдина з всіх держав СНД, представила на салоні справжній літак, а не його модель - Ан-140.

– 2004 рік: відвідуваність: 300 тис. чоловік; учасники: 1300 компаній з 32 країн, від України на салоні були представлені Ан-74ТК200 та Ан-140-100.

– 2006 рік: учасники: понад 1500 компаній і фірм з 35 країн. Салон відзначився протистоянням американських та європейських розробників - Airbus та Boeing, а з двох новинок, які представляла російська делегація, одна - літак Ан-140 - виявилась української розробки.

– 2008 рік: учасники 1500 компаній з 40 країн.

– 2010 рік: сума контрактів: \$47 млрд.дол.; відвідуваність: 120,000 фахівців та 108,000 гостей; учасники: 1455 компаній з 40 країн; делегацій: 70 з 44 країн; авіатехніка: 152 одиниці.

– 2012 рік: сума контрактів: \$72 млрд.дол.; делегацій: 70 військових і 13 цивільних делегацій; замовлення: 758 одиниць авіаційної техніки.

У 2014 році російській делегації було відмовлено в участі через агресивну політику Росії щодо України. У роботі салону планувалася участь державних корпорацій «Роскосмос», «Росавіація», «Ростехнології», ВАТ Корпорація «Іркут», «Рособоронекспорт» та інших компаній, але з сімнадцяти членів російської офіційної делегації візи змогли отримати лише п'ятеро.

– 2016 рік: вперше був показаний вузькофюзеляжний реактивний пасажирський літак Boeing 737 MAX з нового сімейства з більш потужними двигунами; вдруге (після минулорічного Ле Бурже) був показаний український військово - транспортний літак - АН-178 – багатоцільовий літак з максимальною вантажопідйомністю 18 тон, що має унікальну особливість перевозити морські контейнери 1С та різноманітні вантажі у контейнерах та на піддонах. Він може базуватися і на ґрунтових та високогірних аеродромах. Від України були представлені також «Укрспецекспорт», «Укрінмаш», «Артем», «Миколаївський авіаремонтний завод «НАРП», «Завод «Маяк».

Ізраїльська "BIRDAerosystems" приїхала з найновішою конфігурацією системи захисту авіації від ракет, що буде встановлюватись на український гвинтокрил Мі-8.

Компанія AirbusGroup показала широкофюзеляжні літаки A350 XWB та A380, а також військові літаки, гелікоптери та космічні системи. LockheedMartin представила F-35 LightningII – винищувач-бомбардувальник п'ятого покоління.

– 2018 рік: сума контрактів: 192 млрд. дол., було замовлено понад 1400 комерційних літаків на суму 154 млрд. дол., замовлено більше 1432 двигунів на суму 21,96 млрд. дол. Кількості відвідувачів зросла до 80 000 відвідувачів. Програма делегацій значно зросла на 20 %, в цілому 156 цивільних та військових делегацій, військові делегації зросли на 30% до 133. У цілому було проведено 831 зустріч з 201 компаніями.Замовник авіакомпанії заявив про збільшення відвідуваності на 163%.

### **3.3 Прогнозна оцінка ефективності діяльності НЦУВКЗ за урахуванням запропонованих заходів**

Реалізація запропонованих у випускній кваліфікаційній роботі заходів з удосконалення інноваційної стратегії та оптимізації інноваційної діяльності НЦУВКЗ сприятиме зростанню рентабельності інноваційної діяльності, нарощенню збуту здебільшого на зовнішні ринки, збільшенню частки ринку підприємства, зростанню продуктивності праці співробітників відділу розвитку, та посилення конкурентноспроможності підприємства на зарубіжних ринках, розширення клієнтської та партнерської бази та заключення нових контрактів.

Відповідні зміни знайдуть своє відображення в фінансово-господарській діяльності досліджуваного підприємства. Розглянемо три сценарії розвитку зовнішнього середовища НЦУВКЗ для прогнозування іннофаційної діяльності (Рис. 3.4).

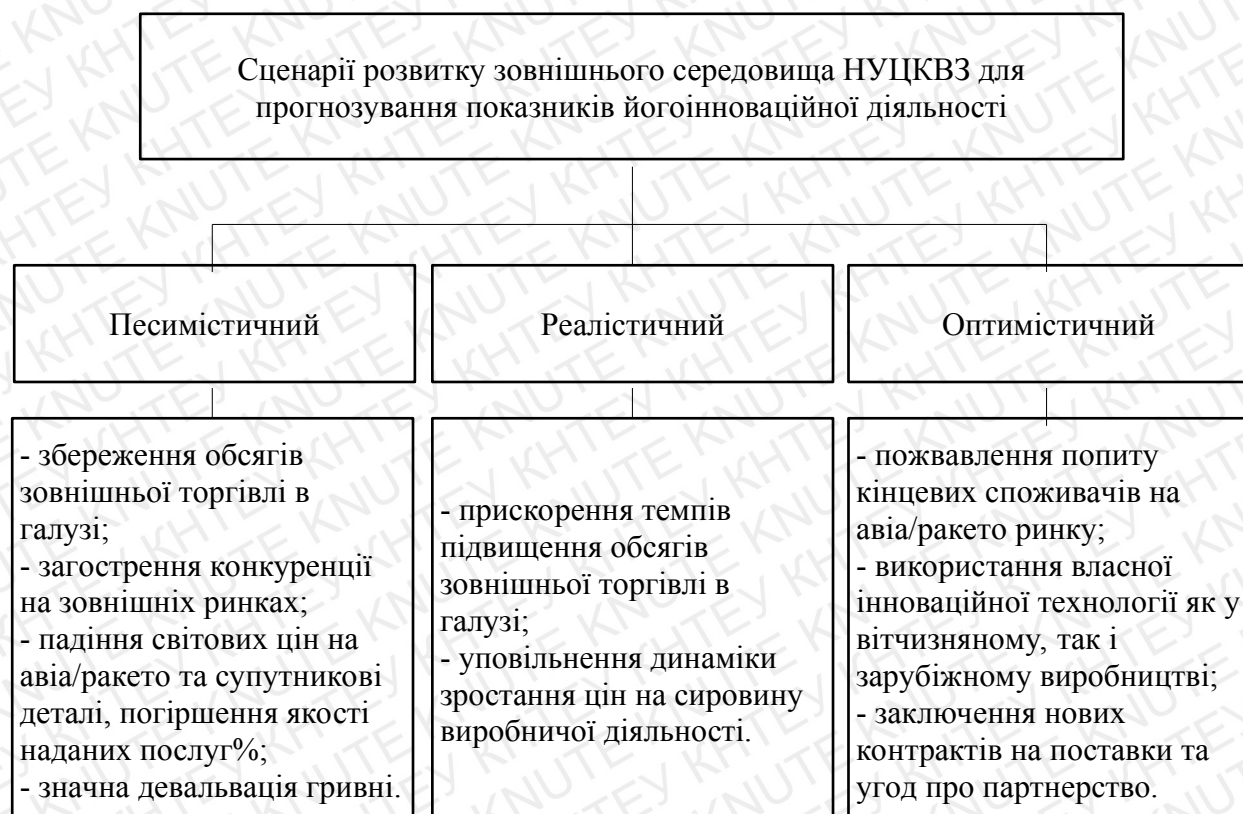


Рис. 3.4 Сценарії розвитку міжнародної інноваційної діяльності НЦУВКЗ

*Джерело:* укладено автором

Кожен зі сценаріїв передбачає різний за характером вплив окремих чинників зовнішнього середовища, від яких найбільшою мірою залежать результати господарської діяльності досліджуваного підприємства: світових цін, валютного курсу, вітчизняної зовнішньої торгівлі в галузі, де функціонує підприємство, розвиток культури споживання супутникових приладів, ракето/авіа деталей та послуг НЦУВКЗ (такі як дистанційне зондування землі, космічні інформаційні системи у сфері національної безпеки та оборони і т.д.) населенням.

Розглянемо такий інструмент вдосконалення міжнародної інноваційної діяльності як участь у Міжнародному авіакосмічному салоні Фарнборо з підписанням контракту у перспективі. За динамікою, яка спостерігається за всі роки проведення виставки, то можемо сказати, що в середньому 1500 компаній приймають участь і в середньому кожна компанія заключає угоду на 128 млн. гривень.



Для початку потрібно розрахувати затрати на участь у даній виставці (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Затрати та очікувані результати від прийняття участі у виставці**

Назва затрат	тис. грн	Очікувані результати	тис. грн.
Пересування/проживання	40000	Пошук партнерів	
Участь у виставці	323006	Підписання нової угоди на поставку чи виготовлення	128000
Оформлення страхівки	103835	Розширення клієнтської бази	
Оформлення стенду	35890	Обмін досвідом та знаннями від іноземних виробників	
Інші витрати	10500		
<b>Всього</b>	<b>513231</b>	<b>Всього</b>	<b>128000</b>

*Джерело:* укладено автором

З таблиці 3.1 робимо висновок, що майбутні очікувані доходи складають більшу частку, ніж затрати на виставку.

Покажемо, як буде розвиватись інноваційна діяльність без та з впровадженням запропонованих заходів вдосконалення на наступні декілька років (Табл. 3.2). Хочемо додати, що виставка проходить один раз на два роки, тому, подальшу участь ми зможемо прийняти тільки у 2020 році. Наразі, можемо розпочати лише підготовку до даної виставки (купівля білетів, бронювання житла, сплата за участь у виставці, оформлення стенду та страхівки на майбутньо представлені експонати та подальші витрати).

Таблиця 3.2

**Звіт про фінансово-господарську діяльність 2017-2020 роки, тис.грн.**

Стаття	2017 (факт.)	2018 (розрах.)	2019 (розрах.)	2020 (прогнозний)	
				Без заходів	З заходами
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>1961123</b>	<b>2051334</b>	<b>2145695</b>	<b>2244397</b>	<b>2372397</b>
Інші операційні доходи	220186	205133	214569	224439	237239
Інші доходи	1047	1206	1073	1122	1186
<b>Разом доходи</b>	<b>2182356</b>	<b>2257673</b>	<b>2361337</b>	<b>2469958</b>	<b>2610822</b>

## Продовження Таблиці 3.2

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165465 0	1641067	1716556	1795518	1897918
Інші операційні витрати	121731	123080	128741	134664	142344
Інші витрати	6	6	6	7	7
<b>Разом витрати</b>	<b>177638</b> 7	<b>1764153</b>	<b>1845303</b>	<b>1930189</b>	<b>2040269</b>
<b>Фін. результат до опадаткування</b>	<b>405969</b>	<b>493520</b>	<b>516034</b>	<b>539769</b>	<b>570533</b>
Податок на прибуток	4495	4102	4291	4489	4745
<b>Чистий прибуток</b>	<b>410464</b>	<b>489418</b>	<b>511743</b>	<b>535280</b>	<b>565788</b>

Джерело: укладено автором

Як ми бачимо, навіть без запропонованих заходів НЦУВКЗ буде поступово збільшувати свої показники, за рахунок продовження виробництва, наявності теперішніх партнерських звязків та клієнтської бази.

Обсяги прогнозованого чистого прибутку з урахуванням запропонованих заходів перевищують відповідні обсяги при незмінній інноваційній стратегії на досліджуваному підприємстві. Виявлена динаміка обґрунтовує необхідність реалізації на НЦУВКЗ запропонованих заходів.

### Висновок до розділу 3

Для НЦУВКЗ пріоритетним є розвиток (створення) космічних засобів, спрямованих у перспективі на комерційне використання, пошук нових знань, стимулювання наукових досліджень у галузі проривних технологій, що забезпечать підприємству і космічній галузі пріоритети на світовому ринку.

### *Стратегічні пріоритети інноваційної діяльності НЦУВКЗ на період 2011-2021 рр.:*

– освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

- освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракето-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння і військової техніки;
- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх обробка, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;
- технологічне оновлення і розвиток агропромислового комплексу;
- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Якщо НЦУВКЗ прагне охопити якомога більшу частку внутрішнього і зовнішнього ринку та бути на них лідером, воно не може застоюватись на місці, а має активно фінансувати та вдосконалювати свої інструменти інноваційної діяльності, а також позбутися таких проблем, як:

- невідповідність між можливостями, які надають сучасні космічні технології, включаючи інформаційні системи, та станом їх впровадження в Україні для потреб національної безпеки і оборони, розвитку освіти та науки, громадянського суспільства, ефективного управління та високотехнологічного розвитку економіки;
- відсутність законодавчих мотиваційних підстав для залучення інвестицій у науково-виробничу сферу на принципах державно-приватного партнерства та приватного підприємництва;
- обмеженість в економічних зв'язках із колишніми традиційними ринками товарів та послуг, що задіяні в космічній діяльності;
- низька ефективність господарської діяльності підприємств, що обумовлена недосконалою структурою космічної промисловості;
- відставання технічного та технологічного рівня космічної галузі, повільне впровадження сучасних технологій проектування, виробництва, використання сучасних матеріалів та комплектуючих виробів;

Найвагомішим способом просування послуг та продуктів НЦУВКЗ є удосконалення ракетно-космічної техніки та технологій її створення, забезпечення розвитку космічних технологій та їх інтеграції до реального

сектору національної економіки і сфери національної безпеки та оборони, поглиблення міжнародного співробітництва у сфері космічної діяльності,

На нашу думку, участь у міжнародних виставках та конференціях є одним із головних напрямків вдосконалення інноваційної стратегії НЦУВКЗ.

Наразі, НЦУВКЗ приймає участь у таких виставках, як: міжнародний авіаційно-космічний салон в Ле-Бурже ParisAirShow (Франція), ILABerlinAirShow (Німеччина), «Авіасвіт–XXI» (Київ, Україна), Міжнародний астронавтичний конгрес (Торонто, Канада) та багато інших.

Одною з пріоритетних виставок, в яких центр не приймав участь це Міжнародний авіакосмічний салон у Фарнборо (Лондон, Сполучене Королівство Великої Британії), де є можливість знайти потенційних партнерів, виробничі компанії та споживачів кінцевого призначення та укласти угоди на мільйони доларів. Виставка проходить один раз на два роки, тому, подальшу участь ми зможемо прийняти тільки у 2020 році. Наразі, можемо розпочати лише підготовку до даної виставки (купівля білетів, бронювання житла, сплата за участь у вистаці, оформлення стенду та страхівки на майбутньо представлені експонати та подальші витрати).

Обсяги прогнозованого чистого прибутку з урахуванням запропонованих заходів перевищують відповідні обсяги при незмінній інноваційній стратегії на досліджуваному підприємстві. Виявлена динаміка обґрунтовує необхідність реалізації на НЦУВКЗ запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

Інноваційна стратегія розвитку підприємства - це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переказу підприємства (фірми) з старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій - технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг.

Виробництво не може існувати без постійних змін в техніці і технології, освоєння нових ринків, реорганізації ринкових структур. Інновації є джерелом прибутку і створюють новий вид конкуренції, більш дієвою, ніж цінова конкуренція. Саме з цим пов'язане формування *першого історичного етапу* (1910-1930) теорії інновацій, в рамках якого була обгрунтована фундаментальна роль науково-технічних знань у розвитку економічних і соціальних систем.

*Другий етап* (з 1940-го до середини 1970) розвитку теорії інновацій пов'язаний з проривом в галузі фундаментальної науки в різних галузях знань. Велика увага з боку вчених стала приділятися дослідженню взаємозв'язку і взаємовпливу систем різної природи, тобто системним властивостям.

*Третій етап* розвитку теорії інновацій пов'язаний з технологічним проривом в галузі комп'ютерної техніки та розвитком інформаційних технологій в період формування постіндустріального суспільства і розвитку процесів глобалізації.

*Сучасний етап* розвитку теорії інновацій починається з 1990 р і триває досі. Він пов'язаний з трансформацією світової та національних економік, світовими соціально-економічними кризами та їх наслідками, які зачіпають не тільки економіку, але і технологію, політику, культуру, етику, науку, релігію, тобто всі суспільні інститути і системи [46-48].

Все різноманіття стратегій поведінки підприємств на ринках інновацій можна об'єднати в дві великі групи: стратегії активної інноваційної поведінки створення нових ринків і стратегія пасивного прямування за ринком інновацій.

#### Класифікацій інноваційних стратегій

Стратегії активної інноваційної поведінки	Стратегії пасивного прямування
поглинаюча	традиційна
наступальна	залежна
розбійницька	імітаційна
безперервного вдосконалення	стабілізаційна
порівняльних переваг	оборонна
	опортуністична
	селективна
	«за нагодою»

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку.

При створенні плану інноваційного розвитку підприємства слід враховувати непередбачувані ситуації, які можуть викликати різні ступені ризику:

- новизна нововведення;

- довготривала розробка та впровадження інновацій;
- ризик відтоку конфіденційної інформації;
- ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів;
- невідповідність персоналу, інфраструктури та системи менеджменту;
- значний ризик капіталовкладень;
- ризик із забезпеченням прав власності на інноваційну розробку;
- перспектива отримання конкурентних переваг;
- узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
- узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства [23].

При створенні інновацій слід враховувати, що зміни у середовищі функціонування підприємства відбуваються часто, тому існує нагальна потреба в комплексному аналізі, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів.

Щодо фінансово-господарської діяльності підприємства, то зниження темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань це ознака негативного становища. Чим вищим є показник оборотності активів, тим ефективнішим є використання підприємством у своїй господарській діяльності оборотних засобів.

Якщо грошові кошти, дебіторська заборгованість і виробничі запаси підтримуються на відносно низьких рівнях, то ймовірність суттєвого зниження ліквідності балансу велика. Чим більший розмір оборотних активів підприємства, тим нижче ризик втрати ліквідності.

При мінімальному розмірі оборотних активів виробнича діяльність не підтримується належним чином, звідси – можлива втрата ліквідності, періодичні збої в роботі і низький прибуток. При оптимальному розмірі оборотних активів прибуток стає максимальним. Подальше підвищення розміру оборотних активів приведе до того, що підприємство буде мати у

своєму розпорядженні тимчасово вільні, непрацюючі поточні активи, а також зайві виграти фінансування, що спричинить зниження прибутку.

Важливим проявом не досить ефективної діяльності підприємства є також переважання кредиторської заборгованості над дебіторською в абсолютних розмірах та темпах приросту.

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4, свідчать про наявність досліджуваного підприємства проблем з платоспроможністю. Рівень цього коефіцієнту не перевищував нормативного значення і протягом 2016 - 2017 років був близьким до нього. Це означає, що центр мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які шоки у зовнішньому середовищі можуть значною мірою дестабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Центр мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які шоки у зовнішньому середовищі можуть значною мірою дестабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства. Підвищення коефіцієнту абсолютної ліквідності з 0,02 - 0,6 протягом 2013-2017 рр. – це зовнішня ознака на більш ефективне використання фінансових ресурсів НЦУВКЗ, оскільки нормативне значення цього показника коливається в межах 0,1 - 0,2.

Відволікання коштів у дебіторську заборгованість може сформувати серйозні фінансові проблеми для підприємства, оскільки відчутним може стати нестача коштів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати, розрахунків з бюджетом, постачальниками. Окрім того, заморожування коштів призводить до уповільнення оборотності капіталу.

Позитивна динаміка рентабельності характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство і є одним з основних показників його інвестиційної привабливості. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у досліджуване



підприємство його власниками була позитивною та перебувала на достатньо високому рівні.

Для НЦУВКЗ пріоритетним є розвиток (створення) космічних засобів, спрямованих у перспективі на комерційне використання, пошук нових знань, стимулювання наукових досліджень у галузі проривних технологій, що забезпечать підприємству і космічній галузі пріоритети на світовому ринку.

***Стратегічні пріоритети інноваційної діяльності НЦУВКЗ на період 2011-2021 рр.:***

– освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

– освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракето-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння і військової техніки;

– освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх обробка, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;

– технологічне оновлення і розвиток агропромислового комплексу;

– розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Якщо НЦУВКЗ прагне охопити якомога більшу частку внутрішнього і зовнішнього ринку та бути на них лідером, воно не може застоюватись на місці, а має активно фінансувати та вдосконалювати свої інструменти інноваційної діяльності, а також позбутися таких проблем, як:

– невідповідність між можливостями, які надають сучасні космічні технології, включаючи інформаційні системи, та станом їх впровадження в Україні для потреб національної безпеки і оборони, розвитку освіти та науки, громадянського суспільства, ефективного управління та високотехнологічного розвитку економіки;

– відсутність законодавчих мотиваційних підстав для залучення

інвестицій у науково-виробничу сферу на принципах державно-приватного партнерства та приватного підприємництва;

- обмеженість в економічних зв'язках із колишніми традиційними ринками товарів та послуг, що задіяні в космічній діяльності;
- низька ефективність господарської діяльності підприємств, що обумовлена недосконалою структурою космічної промисловості;
- відставання технічного та технологічного рівня космічної галузі, повільне впровадження сучасних технологій проектування, виробництва, використання сучасних матеріалів та комплектуючих виробів;

Найвагомішим способом просування послуг та продуктів НЦУВКЗ є удосконалення ракетно-космічної техніки та технологій її створення, забезпечення розвитку космічних технологій та їх інтеграції до реального сектору національної економіки і сфери національної безпеки та оборони, поглиблення міжнародного співробітництва у сфері космічної діяльності,

На нашу думку, участь у міжнародних виставках та конференціях є одним із головних напрямків вдосконалення інноваційної стратегії НЦУВКЗ.

Наразі, НЦУВКЗ приймає участь у таких виставках, як: міжнародний авіаційно-космічний салон в Ле-Бурже ParisAirShow (Франція), ILABerlinAirShow (Німеччина), «Авіасвіт–XXI» (Київ, Україна), Міжнародний астронавтичний конгрес (Торонто, Канада) та багато інших.

Однією з пріоритетних виставок, в яких центр не приймав участь це Міжнародний авіакосмічний салон у Фарнборо (Лондон, Сполучене Королівство Великої Британії), де є можливість знайти потенційних партнерів, виробничі компанії та споживачів кінцевого призначення та укласти угоди на мільйони доларів. Виставка проходить один раз на два роки, тому, подальшу участь ми зможемо прийняти тільки у 2020 році. Наразі, можемо розпочати лише підготовку до даної виставки (купівля білетів, бронювання житла, сплата за участь у вистаці, оформлення стенду та страхівки на майбутньо представлені експонати та подальші витрати).

Обсяги прогнозованого чистого прибутку з урахуванням запропонованих заходів перевищують відповідні обсяги при незмінній інноваційній стратегії на досліджуваному підприємстві. Виявлена динаміка обґрунтовує необхідність реалізації на НЦУВКЗ запропонованих заходів

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV.
2. Закон України «Про космічну діяльність» від 15.11.1996 р. № 1.
3. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості» від 12.07.2001 року № 2660-III.
4. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848- VIII.
5. Постанова «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» від 2 лютого 2011 р. № 389.
6. Проект Концепції реалізації державної політики України у сфері космічної діяльності на період до 2030р. від 09.06.2008р. №31802/0/1-08.
7. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» від 12.01.2015 №5/2015.
8. Адаманова З. О. Інноваційні фактори економічного розвитку в умовах глобалізації: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.05.01 / З.О. Адаманова. — Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2014. — 32 с.
9. Александров В. Т. Державна підтримка сфери інноваційної діяльності в Україні: структура інститутів та послуг / В. Т. Александров, В. О. Гусев//Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. — 2015. — № 1. — С. 116–127.
10. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства / О. Я. Андрійчук //

Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ. – 2008. – Вип. 237, том III. – С. 559-567.

11. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія/ Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2009.

12. Байрак Г., Богдан Муха., Навчальний посібник: «Дистанційні дослідження Землі».

13. Бондарчук В. Д. Державне регулювання інноваційного розвитку регіону / В. Д. Бондарчук // Економіка та держава. – 2010. – № 5. – С. 93-95.

14. Буторіна В. Б.: «Пріоритети розвитку авіабудівної та космічної галузей економіки України».

15. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: наукове видання / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Львів: Афіша, 2014. – 140 с.

16. Гальчинський А. С. Контури інноваційної промислово-технологічної політики України / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, В. П. Семиноженко // Наука та наукознавство. — 2008. — № 1. — С. 3–11.

17. Гречан А.П. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств // Економіка та держава. – 2005. – №9. – С.45–47

18. Гусев В. О. «Державна інноваційна політика як засіб розвитку національної економіки» : навч. посіб. / В. О. Гусев. — К. : Вид-во НАДУ, 2015. — 60 с.

19. «Державне регулювання інноваційної модернізації промислового комплексу України» : наук. розробка / авт. кол.: В. Г. Бодров, М. В. Гаман, В. О. Гусев. — К. : НАДУ, 2010. — 72 с.

20. Дж. Бернал.: «Наука в історії суспільства». М.: Вид-во іноземної літератури, 1956.

21. Дикий О. В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства / О. В. Дикий // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 78. – С. 23-28.

22. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми: ВТД —Університетська книга?. - 2010. – 334 с.
23. Капітан І.Б. Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11 (65). – С. 137-143.
24. Квасницька Р. С. Показники рентабельності як індикатори ефективності прийняття управлінських рішень / Р.С. Квасницька, О.М. Дерикот // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5(1). – С. 19-22.
25. Коваль С.: «Сучасний економічний ріст: результати дослідження і роздуми», Нобелівська лекція//Нобелівські лауреати з економіки,; Губаністики, 2005.
26. Ковальчук С. Сучасний стан інноваційного розвитку промислових підприємств України/ С. Ковальчук// Економіст. – 2012. - №10.
27. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки [Текст] / О. І. Ковтун // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2013. – № 1. – С. 86-101.
28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник / Ковтун О. І. – Львів: «Новий Світ – 2000». - 2009. – 680 с.
29. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань// Україна: аспекти праці. - 2007. - № 4.
30. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ». - 2015. – 224 с.
31. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. М., проф. Погорелова М. І. – Х.: НТУ «ХПІ». - 2008. – 1025 с.

32. Оцінка активів підприємства: навчальний посібник / [Панасовський Ю. В., Семененко Б. А., Теліженко О. М. та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Панасовського. – Суми: Університетська книга. - 2009. – 512 с.
33. Пастушенко М.А. Державне регулювання розвитку інноваційної сфери України / М.А. Пастушенко//«Матеріали сьомої всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції», 22-24 лютого 2011р. – Київ, 2011. – 72с. – с.19 – 21.
34. Посібник для українських учених космічної галузі щодо участі у програмі ЄС «Горизонт-2020», 2014. – С. 1-2., 5.
35. «Проблеми становлення інноваційної політики в Україні» / І. П. Макаренко, О. М. Трофимчук, В. П. Кузьменко та ін.; за ред. І. П. Макаренко. — К.: УІДНСРiP: Ін-т еволюц. економіки, 2014. — 123 с.
36. Пустовойт С. В., Петрук В. С., Совершенна І. О. Стан інноваційної діяльності та тенденції розвитку технологічних парків України, 2015. - № 1(21).
37. Саліхов О. Б. П'ять кроків до створення та успішної реалізації національної інноваційної стратегії. Досвід Європи / О. Б. Саліхов, О. В. Крехівський // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 9-15.
38. Сіденко С. В. «Науково-виробнича кооперація України в аерокосмічній галузі».
39. Сільченко І.А. Державна інноваційна політика в умовах формування інноваційної моделі розвитку / І.А. Сільченко//Вісник Бердянського університету менедж- менту і бізнесу. — 2010. — № 1 (9). — С. 31—35.
40. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.поряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилаєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. — К.: Парламентське вид-во, 2009. — 632 с.
41. Федулова Л. І., Волосюк М. В. Тенденції інноваційно-технологічного розвитку промисловості України/ Л. І. Федулова, М. В.

Волосюк// Вісник Хмельницького національного університету. –Т. 3, № 5. – С. 31-38.

42. Шипуліна Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд/ Ю. С. Шипуліна// Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. - № 3.

43. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 238с.

44. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // 2001. - № 4. – С.25–36.

45. Шихирев П. Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход// Общественные науки и современность. – 2003. - №2.

46. Шумпетер Й. «Теория экономического развития». М., «Прогресс», 1982, С. 53.

47. ShumpeterJ. «HistoryofEconomicAnalyses». London. AllenandUnwin.2000, p. 39-56.

48. SchumpeterJ. «BusinessCyclesA. Theoretical, Historical and Statistical Analysess of Capitalist Process», 1987, p 47-50.

49. TheGlobalCompetitivenessIndex 2016-2017.

50. <http://mfa.gov.ua>– офіційний сайт Міністерствазакордонних справ України.

51. <http://www.nkau.gov.ua/NSAU/nkau.nsf>– офіційний сайт Державногокосмічного агентства України.

52. Авіація і космонавтика: історія ракетобудування України: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uchil.net/?cm=69976>

53. Вітка Н. Є., «Інноваційна модель розвитку у кризових умовах діяльності промислових підприємств України»: [Електронний ресурс] –

Режим доступу до ресурсу: [Journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/35828/32068](http://Journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/35828/32068)

54. Глобальний рейтинг інновацій: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.businessz.com.ua/news/events/1418](http://www.businessz.com.ua/news/events/1418)

55. Грішнова О. А., «Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку»: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5075/1/34-42.pdf](http://Ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5075/1/34-42.pdf)

56. Інституційне забезпечення формування інноваційної інфраструктури в Україні / В.П. Ільчук // «Інновації та промисловість». – 2007 р. – №2. [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: [http://cvti.kiev.ua/?path=/ip/ip\\_2\\_2007](http://cvti.kiev.ua/?path=/ip/ip_2_2007)

57. Класифікація інноваційних стратегій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studme.com.ua/>

58. Класична теорія нововведень: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Library.if.ua/book/4/471.html](http://Library.if.ua/book/4/471.html)

59. Козлова А. І. Етапи формування стратегій інноваційного розвитку в країнах ЄС [Електронний ресурс] / А. І. Козлова // Бізнесінформ. – 2013. – №4. – С. 82-85. – Режим доступу: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)

60. Мартиненко М. Ф., «Економічні, соціальні та демографічні передумови розвитку системи організаційних знань у структурі професійної освіти працівників»: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.economy.nayka.com.ua/?op=18!z=3760](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=18!z=3760)

61. Міжнародна діяльність наукових організацій: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/13081.1.057.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/13081.1.057.pdf)

62. Основні аспекти інновацій у працях Шумпетера: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Intkonf.org/kernitska-mi-osnovni-aspekti-innovatsiy-u-pratsyah-y-shumpetera/](http://Intkonf.org/kernitska-mi-osnovni-aspekti-innovatsiy-u-pratsyah-y-shumpetera/)



63. Перспективи співробітництва України та арабських країн в авіаційній галузі: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/august08/16.htm>

64. Романенко Є.О. Інноваційні і аналітичні аспекти інноваційного розвитку державної політики України [Електронний ресурс] / Є.О. Романенко. [Електронний ресурс]— Режим доступу: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc\\_pdf/Romanenko.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Romanenko.pdf)

65. Співробітництво США з Україною: [Електронний ресурс] – Режим доступу: [usa.mfa.gov.ua/ua/Ukraine-us/science](http://usa.mfa.gov.ua/ua/Ukraine-us/science)

66. Співробітництво Федеративної Республіки Німеччини з Україною: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [germany.mfa.gov.ua/ua/Ukraine-de/science](http://germany.mfa.gov.ua/ua/Ukraine-de/science)

67. Співробітництво Японії з Україною: [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: [japan.mfa.gov.ua/ua/ukraine-japan/science](http://japan.mfa.gov.ua/ua/ukraine-japan/science)

68. Співробітництво з іноземними державами: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.space.com.ua/gateway/catalogNEW.nsf/mainR/40ea7c7f6fc04d95c22571860050a767!OpenDocument&Lang=R&Click>

69. Сутність та особливості людського капіталу: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.studopedia.com.ua/1\\_9757\\_sutnist-ta-osoblivosti-lyudskogo-kapitalu.html](http://www.studopedia.com.ua/1_9757_sutnist-ta-osoblivosti-lyudskogo-kapitalu.html)

70. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] -Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4570/2/avtoreferat%20text.pdf>

71. Управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.proces.biz/MS/Book/LightBook/index.html>

72. Форми участі України в міжнародному науково-технічному співробітництві: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

pidruchniki.com/1628061453162/ekonomika/formi\_uchasti\_uktayini\_mizhnarodn  
omu\_naukovo-tehnichnomu\_spivrobitnitstvi

73. Шляхи розвитку української науки: [Електронний ресурс] –  
Режим доступу до ресурсу: <http://nbuviar.gov.ua/images/nauka/2016/nauka7-8.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансову-господарську діяльність) на 01.01.2014 р.**

**форма № 1-м**

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи:</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38720	35308
Основні засоби:	1010	418619	389067
первісна вартість	1011	1844541	1844985
знос	1012	1425922	1455918
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	1	1
накопичена амортизація	1022	1	1
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	-	-

інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	184	184
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1431883</b>	<b>1397340</b>
<b>II. Оборотні активи:</b>			
Запаси	1100	2166743	2595368
у тому числі готова продукція	1103	8579	143133
Поточні біологічні активи	1110	123	32
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101695	76567
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2197	24075
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43932	53780
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20590	69015
Витрати майбутніх періодів	1170	15330	13366
Інші оборотні активи	1190	58963	78999
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2902313</b>	<b>3604549</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4334196</b>	<b>5001889</b>

### Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал:</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1653398	1658963
Додатковий капітал	1410	20546	14501
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4743286	-5044035
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-2802690</b>	<b>-3103919</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове</b>	<b>1595</b>	<b>3292164</b>	<b>3775496</b>

<b>фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	340690	343463
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	365526	-
товари, роботи, послуги	1615	185916	163409
розрахунками з бюджетом	1620	16236	8128
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	70178	49984
розрахунками з оплати праці	1630	62046	25160
Доходи майбутніх періодів	1665	88807	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1569,3	85699
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3844722</b>	<b>4330312</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4334196</b>	<b>5001889</b>

## Звіт про фінансово-господарську діяльність

(Звіт про сукупний дохід) за 2013 р.

форма № 2-м

Код за ДКУД 1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	<b>460950</b>	<b>741895</b>
Інші операційні доходи	2120	397632	830040
Інші доходи	2240	10191	7765
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>868773</b>	<b>1579700</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(463628)	(695462)
Інші операційні витрати	2180	(534922)	(992683)
Інші витрати	2270	(1978)	(6451)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(1000528)</b>	<b>(1694596)</b>

<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>-131755</b>	<b>-114896</b>
Податок на прибуток	2300	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Продовження додатку А**

**Баланс (Звіт про фінансову-господарську діяльність) на 01.01.2015 р.**

**форма № 1-м**

Код за ДКУД | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>І. Необоротні активи:</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12949	8320
Основні засоби:	1010	62166	95030
первісна вартість	1011	208877	251290
знос	1012	146711	156260
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	27592	27615
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>112684</b>	<b>167420</b>
<b>ІІ. Оборотні активи:</b>			
Запаси	1100	675612	969706
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	448805	164420
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6085	20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1917303	1534001

Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	665837	1082678
Витрати майбутніх періодів	1170	468	690
Інші оборотні активи	1190	14097	23702
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4278471</b>	<b>4528659</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	6	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4391161</b>	<b>4696079</b>

### Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал:</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134995	134995
Додатковий капітал	1410	15797	15820
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-199922	-2038384
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-47175</b>	<b>-1873327</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
	1595	3277130	4099824
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	63016	43174
розрахунками з бюджетом	1620	6359	90615
у тому числі з податку на прибуток	1621	981	85381
розрахунками зі страхування	1625	7726	9915
розрахунками з оплати праці	1630	16183	20985
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19952	527158

<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1161206</b>	<b>2469582</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4391161</b>	<b>4696079</b>

## Звіт про фінансову-господарську діяльність

(Звіт про сукупний дохід) за 2014 р.

форма № 2-м

Код за ДКУД 1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	839555	692038
Інші операційні доходи	2120	1121538	212184
Інші доходи	2240	895148	2562
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2856241</b>	<b>906784</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(726959)	(614560)
Інші операційні витрати	2180	(361776)	(24001)
Інші витрати	2270	(3097790)	(597)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(4186525)</b>	<b>(639158)</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>- 1330284</b>	<b>267626</b>
Податок на прибуток	2300	96684	10798
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-1426968</b>	<b>256828</b>

## Продовження додатку А

**Баланс (Звіт про фінансову-господарську діяльність) на 01.01.2016 р.**

форма № 1-м

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
-------	-----------	---------------------	--------------------

		періоду	періоду
<b>I. Необоротні активи:</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8320	6284
Основні засоби:	1010	95030	96806
первісна вартість	1011	251290	269491
знос	1012	156260	172685
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	27615	27625
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>167420</b>	<b>165620</b>
<b>II. Оборотні активи:</b>			
Запаси	1100	969706	1485115
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	164420	157663
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20	106842
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1534001	1648971
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1082678	2702729
Витрати майбутніх періодів	1170	690	425
Інші оборотні активи	1190	23702	18970
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4528659</b>	<b>7335220</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4696079</b>	<b>7500840</b>

**Продовження додатку А**

Пасив	Код	На початок	На кінець
-------	-----	------------	-----------



	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду
<b>I. Власний капітал:</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134995	134995
Додатковий капітал	1410	15820	15830
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2038387	-3157036
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-1873330</b>	<b>-2991969</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	4099824	6240173
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	43174	45854
розрахунками з бюджетом	1620	90618	5175
у тому числі з податку на прибуток	1621	85381	-
розрахунками зі страхування	1625	9915	13545
розрахунками з оплати праці	1630	20985	27968
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	527158	50163
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2469585</b>	<b>4252636</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4696079</b>	<b>7500840</b>

## Звіт про фінансову-господарську діяльність

(Звіт про сукупний дохід) за 2015 р.

форма № 2-м

Код за ДКУД 1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
--------	-----------	-------------------	------------------------------------

			року
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	<b>1029308</b>	<b>839555</b>
Інші операційні доходи	2120	1202659	1121538
Інші доходи	2240	1305869	895148
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>3537836</b>	<b>2856241</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(826719)	(726959)
Інші операційні витрати	2180	(579370)	(361776)
Інші витрати	2270	(2771438)	(3097790)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(4177527)</b>	<b>(4186525)</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>- 639691</b>	<b>- 1330284</b>
Податок на прибуток	2300	-	96684
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-</b>	<b>- 1426968</b>

### Продовження додатку А

### Баланс (Звіт про фінансову-господарську діяльність) на 01.01.2017 р.

#### форма № 1-м

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи:</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6284	5303
Основні засоби:	1010	96806	106916
первісна вартість	1011	269491	299967
знос	1012	172685	193051
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	27625	27673
Інші необоротні активи	1090	-	-

<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>165620</b>	<b>175276</b>
<b>II. Оборотні активи:</b>			
Запаси	1100	1485115	1628861
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	157663	352862
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106835	127112
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1648971	153964
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2702729	2436518
Витрати майбутніх періодів	1170	425	604
Інші оборотні активи	1190	18970	25409
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7335213</b>	<b>6302358</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7500833</b>	<b>6477634</b>

### Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал:</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134995	134995
Додатковий капітал	1410	15830	16094
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3157195	872907
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-2992128</b>	<b>1038238</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>6240173</b>	<b>4567</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	45854	41125
розрахунками з бюджетом	1620	5327	84249
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	13545	9404
розрахунками з оплати праці	1630	27968	33968
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50163	585660
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4252788</b>	<b>5434829</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7500833</b>	<b>6477634</b>

## Звіт про фінансово-господарську діяльність

(Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.

форма № 2-м

Код за ДКУД 1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	1610314	1029308
Інші операційні доходи	2120	6674816	1202659
Інші доходи	2240	18470	1305869
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>8303600</b>	<b>3537836</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1181858)	(826719)
Інші операційні витрати	2180	(2124796)	(579370)
Інші витрати	2270	(541599)	(2771438)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(3848253)</b>	<b>(4177527)</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>4455347</b>	<b>- 639691</b>
Податок на прибуток	2300	4567	
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>4450780</b>	<b>-</b>

## Продовження додатку А

## Баланс (Звіт про фінансову-господарську діяльність) на 01.01.2018 р.

## форма № 1-м

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи:</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5303	9866
Основні засоби:	1010	106916	105741
первісна вартість	1011	299967	319518
знос	1012	193051	213777
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	27673	27688
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>175276</b>	<b>205988</b>
<b>II. Оборотні активи:</b>			
Запаси	1100	1628861	2112664
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	352862	339145
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	127112	198789
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	153964	384557
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2436518	2064463
Витрати майбутніх періодів	1170	604	718
Інші оборотні активи	1190	25409	37845

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6302358</b>	<b>6526149</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6477634</b>	<b>6732137</b>

### Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал:</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134995	137505
Додатковий капітал	1410	16094	13793
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	872907	951717
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1038238</b>	<b>1117257</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	4567	72
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41125	57932
розрахунками з бюджетом	1620	84249	168183
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	9404	9431
розрахунками з оплати праці	1630	33968	37239
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	585660	585579
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5434829</b>	<b>5614808</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-

<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6477634</b>	<b>6732137</b>
---------------	-------------	----------------	----------------

## Звіт про фінансову-господарську діяльність

(Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

форма № 2-м

Код за ДКУД 1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	<b>1961123</b>	<b>1610314</b>
Інші операційні доходи	2120	220186	6674816
Інші доходи	2240	1047	18470
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2182356</b>	<b>8303600</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1654650)	(1181858)
Інші операційні витрати	2180	(121731)	(2124796)
Інші витрати	2270	(6)	(541599)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(1776387)</b>	<b>(3848253)</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>405969</b>	<b>4455347</b>
Податок на прибуток	2300	-4495	4567
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>410464</b>	<b>4450780</b>

**Додаток Б**

### Методика розрахунку показників фінансово-господарської діяльності НЦУВКЗ

№	Показники	Розрахунок
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1 \text{ p.1495} / \phi 1 \text{ p.1900}$
2	Коефіцієнт фінансування	$\phi 1 (\text{p.1595} + \text{p.1695}) / \phi 1 \text{ p.1495}$
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$\phi 1 (\text{p.1195} - \text{p.1695}) / \phi 1 \text{ p.1195}$

4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1 (p. 1195 - p. 1695) / \phi 1 p. 1495$
5	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\phi 1 p.1195 / \phi 1 p.1695$
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi 1 (p.1195 - p.1100 - p.1110) / \phi 1 p.1695$
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\phi 1 (p.1160 + p.1165) / \phi 1 p.1695$
8	Коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей	$\phi 1 (p. 1120 + p. 1125 + p. 1135 + p. 1130 + p. 1140 + p. 1145 + p. 1155) / \phi 1 (p. 1605 + p. 1615 + p. 1635 + p. 1620 + p. 1650 + p.1630 + p. 1640 + p.1645)$
9	Коефіцієнт оборотності активів	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1300 \text{ на поч. року} + p.1300 \text{ на кін. року}) * 0,5$
10	Коефіцієнт оборотності запасів	$\phi 2 p.2050 / \phi 1 [ ? p.(1101+1102+1103+1104) \text{ на поч. року} + ? p.( 1101+1102+1103+1104) \text{ на кін. року}] * 0,5$
11	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 [ ? p. (1610+1615+1620+1621+1625+1630+1665+1690) \text{ на поч. року} + ? p. (1610+1615+1620+1621+1625+1630+1665+1690) \text{ на кін. року}] * 0,5$
12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\phi 2 p. 2000 / \phi 1 [ ? p.(1125+1135+1155) \text{ на поч. року} + ? p.(1125+1135+1155) \text{ на кін. року}] * 0,5$
13	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1011 \text{ на поч. року} + p.1011 \text{ на кін. року}) * 0,5$
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 ( p.1495 \text{ на поч. року} + p. 1495 \text{ на кін. року}) * 0,5$
15	Коефіцієнт рентабельності активів	$\phi 2 p. 2350 / \phi 1 (p.1300 \text{ на поч. року} + p.1300 \text{ на кін. року}) * 0,5 * 100\%$
16	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\phi 2 p. 2350 / \phi 1 (p.1495 \text{ на поч. року} + p.1495 \text{ на кін. року.}) * 0,5 * 100\%$
17	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\phi 2 p.2350 / \phi 2 p.2000 * 100\%$
18	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\phi 2 p.2350 / \phi 2 p.2050 * 100\%$