

**Економічне стимулювання інноваційно-інвестиційної активності  
промислових підприємств Львівської області  
Я. В. Кудря**

**Вступ**

Перехід національної економіки України до інноваційної моделі розвитку є тією силою, яка спроможна забезпечити подолання технологічного відставання від економічно розвинених країн у світі. Так, це актуально і для національної промисловості, яка проголошується одним із провідних видів економічної діяльності у країні. Водночас, як засвідчує вітчизняна практика і досвід, активно займається інноваційною діяльністю сьогодні лише невелика кількість промислових підприємств (їх частка була рівною 18,3% в 2016 р.<sup>1</sup>). При цьому більшість із них (понад 72%<sup>2</sup>) розробляли і/чи впроваджували нову (нерідко удосконалену) вітчизняну промислову продукцію, бо значна частина традиційної, а це, згідно із останніми даними<sup>3</sup> – понад 68%, є неконкурентоспроможною на ринку за рівнем якості та ціною. У той же самий час статус країни із ринковою економікою зобов'язує до забезпечення конкурентного середовища, яке, у свою чергу, породжує необхідність у підвищенні рівня конкурентоспроможності промислових підприємств та водночас вітчизняного промислового виробництва на внутрішньому, національному та зовнішньому ринках. За таких економічних умов мультилатеральний та полівекторний розвиток підприємств, промислового сектора національної економіки України на всіх її рівнях видається неможливим без аналізу маркетингових трендів та сучасних тенденцій, урахування та адаптації до змін на ринку промислової продукції, наприклад, машинобудівної (загального користування і спеціальної).

До базових конкурентних переваг машинобудування відносяться наукоємність промислової продукції і диверсифікація існуючих джерел ресурсного забезпечення промислових виробництв за рівнем потреби у ресурсах, відносно ін. видів промислової та економічної діяльності. Зважаючи на це, йому відводяться не останні позиції у промисловій, економічній та експортній діяльності, ВВП країни. Зокрема, світовий досвід засвідчує, що отримання збалансованого економічного зростання промисловості передбачає насамперед активне впровадження і широке використання інноваційної продукції промислово-технічного призначення (основних засобів). Це пов'язано із тим фактом, що рівень інноваційної активності промислових підприємств є економічним показником стабільності, конкурентоспроможності і сталості економічного зростання промислової діяльності.

Натомість реальність та важливість реалізації інноваційної моделі за рахунок використання потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств до цих пір не були визнані у повній мірі в Україні на практиці. Існуючі позитивні тенденції в інноваційній діяльності є несистемними, мають тимчасовий характер. Вони варіюються залежно від особливостей перебігу кон'юнктурних і структурних зрушень у промисловості, економіці країни. Водночас це вказує на фрагментарність і нестійкість інноваційних ланцюгів, циклів та процесів у промисловій діяльності.

У підсумку, питома вага машинобудування у галузевій структурі промислової діяльності, відповідно до офіційної статистичної інформації в<sup>4</sup>, становила 34,5% та економічної – 21,3%, у товарній структурі експорту – 18,7%, у структурі ВВП України – 9,1% в 2016 р. Передумовами для цього є відсутність ефективної системи довгострокових стимулів розвитку інноваційної діяльності і періодичність, частковість реалізації потенціалу довгострокових факторів зростання національної економіки – інвестицій та інновацій, у т.ч. у промисловому секторі. Це засвідчується економічною специфікою інвестиційної діяльності у промисловій діяльності, яка відіграє першочергову роль у структурній модернізації економіки; значущість полягає у тому, що високим темпам економічного зростання передують активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, реалізація і підвищення рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств.

<sup>1</sup> Розраховано за даними Державної служби статистики України (рубрики “Статистична інформація / Економічна статистика / Наука, технології та інновації / Наукова та інноваційна діяльність / Впровадження інновацій на промислових підприємствах”) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua>

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Розраховано за даними World Trade Organization (рубрики “Other statistics / Statistics / Documents, data and resources”) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.wto.org>

<sup>4</sup> Там же ж.

## 1. Динаміка інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств області

Формування і реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств відбуваються під час інвестиційно-інноваційної діяльності. Така діяльність являє собою необхідну умову забезпечення розвитку промислових підприємств, покращення технологічної і матеріально-технічної баз, підвищення рівня конкурентоспроможності промислової продукції. У зв'язку із цим вибір економічно доцільних (або раціональних) параметрів інвестиційно-інноваційної діяльності, зокрема економічне обґрунтування напрямків та обсягів капіталізації інноваційної діяльності, є одним із основних завдань стратегічного менеджменту. Вирішення завдання передбачає, із-поміж іншого, оцінювання наявного стану організації інвестиційної та інноваційної діяльності, тенденцій та її ефективності.

Аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності може бути проведений за такими шляхами: першим, який передбачає консолідацію інвестиційної та інноваційної в єдину, коли інноваційна є формою інвестиційної і відносно відокремлені; другим, що виглядає більш обґрунтованим, так як ураховує відмінності в параметрах, які детермінують інвестиційну і інноваційну діяльність. Згідно із цим шляхом, інвестиційна діяльність характеризується, передусім, обсягами капіталовкладень у розвиток промислових підприємств, натомість інноваційна – інноваційної промислової продукції і відповідно інноваційними видатками, які включають у т.ч. інвестиційні витрати.

Головними умовами проведення аналітичної оцінки інвестиційної діяльності є володіння і розпорядження необхідним масивом емпіричних даних про склад та структури капіталовкладень у процеси розвитку промислових підприємств, тобто капітальні інвестиції і джерела капіталізації. Для прикладу, тут міститься необхідна інформація про частки видатків на інновації у загальному обсязі капітальних інвестицій за видами промислової діяльності.

Показники інвестиційної діяльності у машинобудуванні Львівської області протягом 2013 – 2016 рр. за поширеними напрямками (табл. А.1 – 4), структурою капіталовкладень (табл. А.5 – 8) і складом (табл. А.9 – 12), топологією джерел капіталізації розвитку промислових підприємств (табл. А.13 – 16), прибутковості активів (табл. А.16 – 20)<sup>5</sup> наводяться у Додатку А.

Отже, обсяги капіталовкладень у розвиток машинобудівних підприємств Львівської області збільшилися упродовж 2013 – 2016 рр. Водночас із табл. А.1 – А.20 видно, що збільшення, насамперед, стосується значень капіталізації основних засобів. При цьому найбільші обсяги капіталовкладень у розвиток промислових підприємств притаманні ПуАТ “ДЗАК”. Зокрема, такі динаміка і тенденція пояснюються порівняно більшим обсягом промислового виробництва ПуАТ “ДЗАК” у грошовому виразі, а також значним зростанням рівня попиту на промислову продукцію. Натомість основним джерелом капіталізації розвитку промислових підприємств є власні кошти. Їх частка коливається у межах 70 – 90% капіталовкладень. Відповідно, що відсутність у табл. А.5 – 16 графі “грошові кошти від емісії цінних паперів” вказує на факт їхнього не використання менеджерами машинобудівних підприємствами у ролі альтернативного джерела капіталізації розвитку промислових підприємств, у т.ч. задля фінансування інвестиційної діяльності. Також відбувся суттєвий приріст значень, рівня висхідної прибутковості капіталовкладень у розвиток машинобудівних підприємств – наприклад, величина варіювалася від 35,115% у ПрАТ “Конвеєр” до 111,9% для ПрАТ “ЛЛРЗ” в 2016 р., що значно перевищувало значення поточної прибутковості активів за рівнем чистого прибутку.

Загалом, як витікає із даних табл. А.1 – А.20, процес розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Львівської обл. протягом 2013 – 2016 рр. характеризується висхідними тенденціями. Із-поміж них числяться такі, як збільшення значень обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції і підвищення рівня інноваційних видатків у промислових підприємств, зростання числа розробленої та освоєної продукції (нової, удосконаленої) тощо.

<sup>5</sup> Розраховано і згруповано за даними: офіційний сайт ПуАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dak.com.ua>; сайт ТОВ “Універсальна бурова техніка” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unidrilltech.com.ua>; сайт ПрАТ “Львівський локомотиворемонтний завод” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lvivlrz.com>; сайт ПрАТ “Конвеєр” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.conveyer.com.ua>; Головне управління статистики у Львівській області Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lv.ukrstat.gov.ua>; Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

Разом із тим під час аналізу інвестиційної діяльності у машинобудуванні Львівської області упродовж 2013 – 2016 рр. помічено те, що частка інноваційної в обсягах реалізованої промислової продукції залишається досить невисокою у промислових підприємств: від 8,2% для ПрАТ “ЛЛРЗ” до 11,5% у ПрАТ “Конвеєр”. Більше того, невисокими є значення частки інноваційних видатків в обсягах інвестиційних – вони перебувають на рівні в 11%.

## 2. Оцінка інноваційної активності підприємств області

Аналіз рівня інноваційної активності промислових підприємств проводиться за допомогою індексу інноваційної активності. Фактичні значення індексу інноваційної активності промислових підприємств, зокрема у машинобудуванні, розраховуємо за такою формулою:

$$I_{inn_a} = \frac{v_{ind} + P_{ind}}{D},$$

де  $I_{inn_a}$  – індекс інноваційної активності промислового підприємства ( $max = 1$ ), разів;

$v_{ind}$  – видатки на інноваційну діяльність (у т.ч. поточні на виробництво і реалізацію інноваційної промислової продукції, інвестиційні на інноваційний розвиток промислового підприємства), грн.;

$P_{ind}$  – прибуток від інноваційної діяльності (наприклад, від реалізації інноваційної промислової продукції і у вигляді роялті, від використання об’єктів інтелектуальної власності), грн.

$D$  – дохід від господарської діяльності у звітному періоді часу, грн.

Всі вихідні дані і отримані результати розрахунків значень індексу інноваційної активності у машинобудуванні Львівської області протягом 2015 – 2016 рр. наводяться нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Показники інноваційної діяльності промислових підприємств Львівської області

Показники	ПуАТ “ДЗАК” <sup>1</sup>		ТОВ “Унібуртех”		ПрАТ “ЛЛРЗ”		ПрАТ “Конвеєр”	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
дохід від господарської діяльності, тис. грн.	289513	303245	73451	79457	8314	9821	7125	7693
видатки на інноваційну діяльність, тис. грн.	12986	14298	1903	2056	953	1067	889	967
прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн.	2046	2459	298	334	231	268	197	248
індекс інноваційної активності, разів	0,052	0,055	0,03	0,03	0,142	0,136	0,152	0,158
зміни індекса інноваційної активності, разів (+/-)	... <sup>2</sup>	+0,003	...	0	...	-0,006	...	+0,006

Примітки: 1. ПуАТ (ПАТ) і ПрАТ – публічне і приватне акціонерне товариство. 2. Крапки (...) – відомості відсутні.

Із табл. 1 витікає, що рівень інноваційної активності у машинобудуванні Львівської області упродовж 2015 – 2016 рр. був низьким. Так, наприклад, значення індексу інноваційної активності промислових підприємств коливаються у межах від 0,03 рази для ТОВ “Унібуртех” аж до 0,158 у ПрАТ “Конвеєр” в 2016 р. Водночас головною висхідною тенденцією для цього виду переробної промисловості у Львівській області є приріст рівня інноваційної активності машинобудівних підприємств в 2016 р., порівняно із попереднім роком, а саме у ПуАТ “ДЗАК” і ПрАТ “Конвеєр”. На противагу останній із тенденцій, індекс інноваційної активності у ПрАТ “ЛЛРЗ” зменшився на 0,006 рази в 2016 р., відносно 2015 р.

Отже, враховуючи факт того, що рівень інвестиційної активності промислових підприємств є не достатньо високим, інноваційної – переважно низьким у машинобудуванні Львівської області протягом 2015 – 2016 рр. (у більшості із підприємств), необхідно ідентифікувати і проаналізувати основні передумови виникнення тенденції до погіршення стану інноваційної діяльності.

## 3. Тенденції розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств області

Систематизація і логічне узагальнення результатів аналізу поточного стану інвестиційно-інноваційної діяльності, зокрема інвестиційно-інноваційної активності промислових підприємств

Львівської області дозволяють виділити ключові тенденції розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності у машинобудуванні. Так, до позитивних тенденцій відносяться такі:

- збільшення обсягів капіталовкладень у процеси розвитку промислових підприємств області протягом 2013 – 2016 рр.;

- зростання обсягів промислового виробництва ПуАТ “ДЗАК” у 2013 – 2016 рр.;

- значне підвищення рівня потреби у машинобудівній продукції в області упродовж 2013 – 2016 рр.;

- суттєвість приростів значень висхідної прибутковості капіталовкладень у процеси розвитку промислових підприємств, які варіюються від 35,115% у ПрАТ “Конвеєр” до 111,966% для ПрАТ “ЛЛРЗ” в 2016 р.;

- значні перевищення фактичних значень поточної прибутковості активів за рівнем чистого прибутку у машинобудуванні області протягом 2015 – 2016 рр.;

- ріст обсягів реалізованої інноваційної машинобудівної продукції в області упродовж 2015 – 2016 рр.;

- збільшення інноваційних видатків у промислових підприємств протягом 2015 – 2016 рр.;

- активізація розробок нової, модернізації і модифікації машинобудівної продукції, освоєння інноваційної промислової продукції в області упродовж 2013 – 2016 рр.;

- нарощення рівня інноваційної активності ПуАТ “ДЗАК” і ПрАТ “Конвеєр” протягом 2016 р., відносно 2015 р.

У свою чергу, до переліку сучасних типових негативних тенденцій розвитку інвестиційно інноваційної діяльності промислових підприємств Львівської області упродовж 2013 – 2016 рр. включаються наступні:

- приділення надмірної уваги з боку менеджерів промислових підприємств збільшенню рівня капіталізації основних засобів у машинобудуванні області;

- першочерговим джерелом капіталізації розвитку промислових підприємств області є власні кошти;

- не використання альтернативних джерел забезпечення капіталізації розвитку промислових підприємств області, у т.ч. для фінансування інвестиційної діяльності в машинобудуванні регіону;

- частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції залишається досить невисокою у машинобудуванні області – до слова, від 8,2% у ПрАТ “ЛЛРЗ” до 11,5% для ПрАТ “Конвеєр”;

- низькі значення частки інноваційних видатків в обсягах інвестиційних витрат промислових підприємств (перебувають на рівні в 11%);

- невисока інноваційна активність у машинобудуванні області протягом 2015 – 2016 рр.;

- коливання значень індексів інноваційної активності промислових підприємств у межах від 0,03 рази для ТОВ “Унібуртех” до 0,158 рази у ПрАТ “Конвеєр” на кінець 2016 р.;

- зменшення значення індексу інноваційної активності у ПрАТ “ЛЛРЗ” на 0,006 рази в 2016 р., порівняно із 2015 р.;

- інвестиційна активність промислових підприємств області є не достатньо високою;

- часткова реалізація і неефективність розвитку поточного рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств області;

#### **4. Передумови інноваційно-інвестиційної інертності підприємств області**

Аналіз та оцінка передумов виникнення тенденції погіршення поточного стану інноваційної діяльності передбачають озброєння і використання методу експертного опитування. Інакше, його суть зводиться до анкетного опитування адміністративно-управлінського персоналу промислових підприємств для встановлення тих із передумов, які можуть обумовлювати низьку інвестиційну та інноваційну активність у машинобудуванні Західного регіону, у т.ч. Львівської області упродовж 2015 – 2017 рр.

Узагальнені результати анкетування менеджерів і фахівців промислових підприємств щодо передумов низького рівня інвестиційної активності у машинобудуванні Львівської області зокрема та Західного регіону у цілому наводяться на рис. 1.

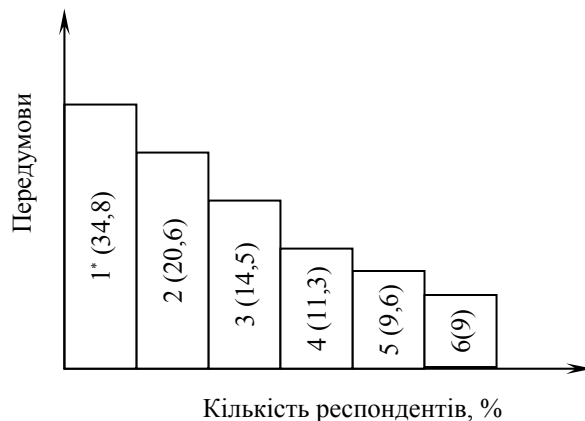


Рис. 1. Передумови низької інвестиційної активності промислових підприємств області<sup>6</sup>

Примітка. Типові передумови: 1 – низький рівень попиту на промислову продукцію, 2 – дефіцит інвестиційних ресурсів (капітальних інвестицій), 3 – високий ступінь ризику інвестиційної діяльності, 4 – низький рівень очікуваної прибутковості реалізації інвестиційних проєктів розвитку, 5 – неефективність інвестиційного менеджменту, 6 – інше.

Отже, із рис. 1 видно, що основною передумовою низького рівня інвестиційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської обл. протягом 2015 – 2016 рр. із переліку типових є низький рівень попиту на промислову продукцію, зокрема інноваційну. Але проведення більш ґрунтовного і детального аналізу рівня інвестиційної активності промислових підприємств підтвердило те, що недостатність попиту на промислову продукцію обумовлена в основному її не високою конкурентоспроможністю на ринку за ключовими параметрами якості та неефективністю маркетингової, цінової корпоративної політики. Відповідно низький рівень попиту на промислову продукцію виступає тільки у ролі часткового екзогенного фактору впливу на стан інвестиційної та інноваційної діяльності.

Виявлення передумов низького рівня інноваційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області у 2015 – 2016 рр. реалізується за аналогією до попереднього випадку. Результати анкетного опитування менеджерів і фахівців промислових підприємств щодо передумов низької інноваційної активності промислових підприємств наводяться на рис. 2.

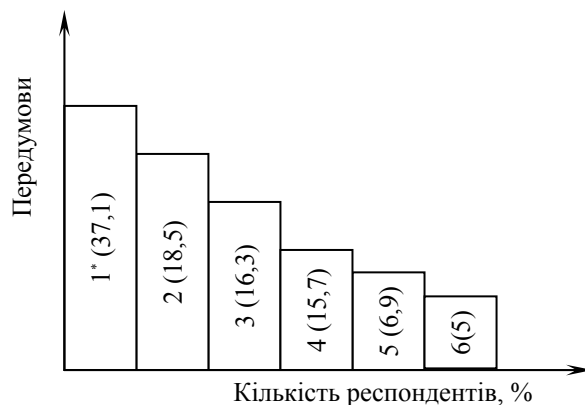


Рис. 2. Передумови низької інноваційної активності промислових підприємств області<sup>7</sup>

Примітка. Типові передумови: 1 – неефективність інноваційного менеджменту, 2 – відсутність компетентного і кваліфікованого персоналу, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, які необхідні для організації реалізації інноваційних програм розвитку, 3 – часткове фінансове забезпечення програм, 4 – високий рівень ризику інноваційної діяльності, 5 – низька очікувана прибутковість реалізації інноваційних проєктів розвитку, 6 – інше.

Отже, із графічно представленої на рис. 1 інформації витікає, що основною передумовою низького рівня інноваційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області упродовж 2015 – 2016 рр. є неефективність інноваційного менеджменту, яка проявляється, наприклад, у фактичній відсутності продуктивних і функціональних організаційно-управлінських

<sup>6</sup> Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

<sup>7</sup> Там само.

механізмів розробки інноваційних проектів, реалізації і нарощення поточного рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств.

### **5. Детермінанти інноваційно-інвестиційної інертності підприємств області**

При пошуку економічних каталізаторів інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області проводиться аналіз та окреслюються найбільш суттєві фактори стримування реалізації інноваційної діяльності. До цих факторів відносяться такі:

інвестиційні бар'єри – високий ризик інвестиційної діяльності у машинобудуванні області, невизначеність строків інноваційного процесу, розроблення та окупності інновацій;

недосконалість регулювання інноваційної діяльності у промисловому секторі національної економіки України, у т.ч. на мезорівні;

ринкові перепони – низька купівельна спроможність у більшості із споживачів промислової продукції (зокрема основних засобів), відсутність повної і точної інформації про нові технології, рівень попиту на інноваційну продукцію та ін., недостатні компетентність і кваліфікація персоналу, проблеми із пошуком бізнес-партнерів;

фінансові – надмірні інноваційні видатки в обсягах капітальних інвестицій, відсутність і/чи неефективність урядової підтримки, недостатність власних коштів, наприклад, оборотних активів, труднощі із альтернативними джерелами залучення інвестиційних ресурсів тощо.

Окреслення факторів стримування реалізації інноваційної діяльності у машинобудуванні Львівської області передбачає їх обов'язкове подальше урахування під час аналізу стану та оцінки ефективності капіталізації діяльності на практиці.

### **6. Модуси активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств області**

Аналіз тенденцій розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств Львівської області і передумов їх інноваційної, інвестиційної інертності є підставою для наведення та реалізації відповідних напрямків активізації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. До основних напрямків активізації інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств області відносяться такі:

оцінка поточного рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу у машинобудуванні області;

модернізація організаційно-управлінських механізмів розроблення інноваційних проектів і реалізації, нарощення поточного рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу у машинобудуванні області;

покращення систем індикаторів економічної діагностики стану, ефективності капіталізації інноваційної діяльності у машинобудуванні області (Додаток Б);

модифікація систем моніторингу капіталізації інноваційної діяльності у машинобудуванні області;

розвиток організаційно-економічного механізму регулювання інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у машинобудуванні області;

оптимізація рівня капіталізації інноваційної діяльності у машинобудуванні області;

удосконалення систем організації інноваційно-інвестиційної діяльності у машинобудуванні області;

підвищення ефективності кооперації у процесах інноваційного розвитку машинобудування області (наприклад, розробка і використання продуктивних, сучасних та результативних науково-практичних підходів до оцінки та ідентифікації економічних резервів підвищення її ефективності, оцінювання рівня інноваційного розвитку промислових підприємств, а також розпізнання етапів технологій формування і реалізації стратегій кооперації).

### **7. Політика підвищення рівня ефективності систем організації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств області**

Потреба підвищення рівня інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств Львівської області, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності обумовлюють і передбачають

необхідність удосконалення організації інноваційної, інвестиційної діяльності шляхом реалізації наступного комплексу пропозицій та рекомендаційних заходів щодо:

по-перше, відокремлення організаційних механізмів менеджменту інноваційної діяльності від систем управління промисловим виробництвом і реалізацією машинобудівної продукції, яка є традиційною для підприємств та споживачів;

по-друге, ґрунтовного і детального, фахового охарактеризування прав, обов'язків, функцій та повноважень управлінських служб, виробничих підрозділів у напрямку інноваційної діяльності;

по-третє, визначення раціональних систем координації трудової діяльності і субординації персоналу, схем вертикальних та горизонтальних структурно-функціональних взаємозв'язків між посадовими особами та управлінськими службами, виробничими підрозділами під час організації інноваційної діяльності;

по-четверте, розроблення і застосування положення про посаду заступника директора із питань інноваційної діяльності (Додаток В);

по-п'яте, використання матричних і перехід до проектно-орієнтованих структур управління інноваційним потенціалом промислових підприємств;

по-шосте, впорядкування інформаційних каналів і потоків у складі механізмів менеджменту інноваційної діяльності;

по-сьоме, зрозуміле і гнучке, логічне, чітке структурування внутрішньофірмової інформації для підвищення рівня ефективності розроблення та прийняття, ухвалення, реалізації інноваційних рішень;

по-восьме, упорядкування систем, схем та оптимізація маршрутів руху внутрішньофірмової інформації між посадовими особами і управлінськими службами, виробничими підрозділами;

по-дев'яте, підвищення рівня продуктивності опрацювання внутрішньофірмової інформації посадовими особами, управлінськими службами і виробничими підрозділами, функціональності та ефективності алгоритмів, програмного забезпечення управління інформацією;

по-десяте, розвиток інноваційної культури у складі організаційної (корпоративної);

по-одинадцять, формування науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації техніко-економічних засобів, методів, індикаторів і прогресивних систем збору, збереження, опрацювання, використання інформації;

по-дванадцять, модернізація стратегій і технологій управління проектуванням, розроблення інноваційної машинобудівної продукції;

по-тринадцять, формування і розвиток практичних підходів до раціонального використання виробничих ресурсів у процесі задоволення споживчих вимог щодо інноваційної машинобудівної продукції тощо.

## **Висновки**

Таким чином, економічне обґрунтування напрямків та обсягів інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності є одним із ряду важливих завдань галузевого стратегічного менеджменту, що вирішується на основі урахування результатів аналізу існуючого стану організації інноваційно-інвестиційної діяльності, її тенденцій та оцінювання ефективності.

Оцінювання стану інвестиційної діяльності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області протягом 2013 – 2016 рр. засвідчило збільшення капіталізації процесів розвитку вітчизняних підприємств, насамперед, обсягів капітальних інвестицій в основні засоби. При цьому найбільші обсяги інвестицій в основні засоби були зафіксовані у ПАТ “ДЗАК”. Встановлено, що основним доступним джерелом фінансового забезпечення інвестиційної діяльності є власні кошти промислових підприємств (із часткою 70 – 90% у загальному обсязі капітальних інвестицій).

Аналіз інвестиційної активності промислових підприємств показав, що найбільші значення індексу інвестиційної активності були у ПуАТ “ДЗАК” (0,799 рази в 2016 р.), найменший рівень – у ПрАТ “ЛЛРЗ” (0,632 відповідно). Водночас інноваційна активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області упродовж 2013 – 2016 рр. була, у цілому, середньою.

Натомість опрацьовані результати оцінки стану інноваційної діяльності у машинобудуванні Львівської області протягом 2013 – 2016 рр. засвідчили факт того, що її розвитку були притаманні, в основному, позитивні тенденції.

Під час дослідження інноваційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області упродовж 2013 – 2016 рр. було встановлено, що її фактичний рівень переважно невисокий. Зокрема, індекс інноваційної активності коливався від 0,03 рази у ТОВ “Унібуртех” до 0,158 рази для ПрАТ “Конвеєр” в 2016 р. Загалом, згідно з даними економічної діагностики, рівень інноваційної активності промислових підприємств суттєво зменшився; при цьому для більшості із них ступінь інвестиційна активність є не достатньо високим.

Визначення та опрацювання отриманих результатів аналізу тенденції розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності, у т.ч. інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств у машинобудуванні Львівської області протягом 2013 – 2016 рр., дозволили ідентифікувати сучасні передумови інноваційно-інвестиційної інертності промислових товаровиробників (байдужості і/чи пасивності), представити актуальні напрямки активізації та заходи щодо підвищення ефективності організації діяльності на практиці господарювання.

Використання представлених пропозицій та рекомендацій дозволить приймати економічно обгрунтовані управлінські рішення щодо обсягів додаткової капіталізації активів, які залучаються у процес інноваційної діяльності, проведення моніторингу і комплексної економічної діагностики існуючого стану розвитку діяльності, ідентифікувати потенційні економічні резерви підвищення ефективності діяльності, наприклад, результативності капіталовкладень у реалізацію інноваційних проектів шляхом повноцінного та своєчасного виявлення зміни значень індикаторів ефективності останніх, аналізу передумов протікання таких змін на практиці, реагування на зміни за допомогою перерозподілу капітальних інвестицій між напрямками інноваційної діяльності та інноваційними проектами, забезпечити оптимальне співвідношення між очікуваною прибутковістю діяльності і ризиковістю проектів.

Розроблені пропозиції і рекомендації можуть бути використані власниками, менеджерами нижнього та середнього рівня ієрархії, аналітиками, експертами і консультантами із економічного розвитку, фахівцями із економіки підприємств та інвестиційно-інноваційної діяльності, розвитку із метою економічної діагностики поточного стану реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу промислових підприємств и формування комплексу оперативних заходів із стимулювання, а також регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності у процесі господарської. При цьому всі вони на практиці можуть бути реалізовані за рахунок використання наявних у промислових підприємств ресурсів (інформаційних, кадрових, матеріальних, фінансових тощо) чи їхнього залучення із зовні. У той же ж час, результати використання пропозицій та рекомендацій можуть бути корисними для членів рад директорів, топ-менеджерів, державних службовців у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності, учасників фондових ринків, банківських і фінансово-кредитних установ – зокрема, у процесі напрацювання стратегічних орієнтирів та пріоритетних напрямків розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу промислових підприємств, їхнього інноваційного розвитку у переробній промисловості (у т.ч. машинобудуванні) із подальшим економічним обгрунтуванням і прийняттям відповідних управлінських рішень щодо діяльності на практиці.



## Додатки

## Додаток А

## Динаміка економічних ефектів інноваційної діяльності підприємств області

Таблиця А.1

Напрямки капіталовкладень у розвиток ПуАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” (ДЗАК), тис. грн.

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	553	578	641	663
необоротні активи	5490	5982	6603	6782
із них:				
нематеріальні активи	11	31	24	36
основні засоби	5479	5951	6579	6746
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	1634	2119	2231	1994
робочі машини, обладнання та устаткування	3065	3106	3487	3751
транспортні засоби	641	539	698	790
інші	139	187	163	211
Всього	6043	6560	7244	7445

Таблиця А.2

Напрямки капіталовкладень у розвиток ТОВ “Універсальна Бурильна Техніка” (Унібуртех), тис. грн.

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	79	88	73	101
необоротні активи	1493	1558	1783	1905
із них:				
нематеріальні активи	23	39	44	32
основні засоби	1470	1519	1739	1873
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	418	436	453	545
робочі машини, обладнання та устаткування	871	902	1073	1124
транспортні засоби	116	127	142	136
інші	65	54	71	68
Всього	1572	1646	1856	2006

Таблиця А.3

Напрямки капіталовкладень у розвиток ПрАТ “Львівський локомотиворемонтний завод” (ЛЛРЗ), тис. грн.

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	49	55	59	57
необоротні активи	580	613	651	709
із них:				
нематеріальні активи	18	12	9	16
основні засоби	562	601	642	693
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	181	188	166	184
робочі машини, обладнання та устаткування	312	346	382	414
транспортні засоби	48	53	52	64
інші	21	14	42	31
Всього	629	668	710	766

Таблиця А.4

Напрямки капіталовкладень у розвиток ПрАТ “Конвеєр”, тис. грн.

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5
оборотні активи	38	46	42	51
необоротні активи	427	471	477	526
із них:				

Продовження табл. А.4

1	2	3	4	5
нематеріальні активи	15	17	11	28
основні засоби	412	454	466	498
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	144	157	152	130
робочі машини, обладнання та устаткування	221	237	260	303
транспортні засоби	29	45	31	38
інші	18	15	23	27
Всього	465	517	519	577

Таблиця А.5

Структура капіталовкладень у розвиток ПуАТ “ДЗАК”, %

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	9,151	8,811	8,849	8,905
необоротні активи	90,849	91,189	91,151	91,095
із них:				
нематеріальні активи	0,182	0,473	0,331	0,484
основні засоби	90,667	90,716	90,82	90,611
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	27,04	32,302	30,798	26,783
робочі машини, обладнання та устаткування	50,72	47,348	48,136	50,383
транспортні засоби	10,607	8,216	9,636	10,611
інші	2,3	2,851	2,25	2,834
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.6

Структура капіталовкладень у розвиток ТОВ “Унібуртех”, %

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	5,025	5,346	3,933	5,035
необоротні активи	94,975	94,654	96,067	94,965
із них:				
нематеріальні активи	1,463	2,369	2,371	1,595
основні засоби	93,511	92,284	93,696	93,37
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	26,59	26,488	24,407	27,168
робочі машини, обладнання та устаткування	55,407	54,8	57,813	56,032
транспортні засоби	7,379	7,716	7,651	6,78
інші	4,135	3,281	3,825	3,39
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.7

Структура капіталовкладень у розвиток ПрАТ “ЛЛРЗ”, %

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	7,79	8,23	8,31	7,44
необоротні активи	92,21	91,77	91,69	92,56
із них:				
нематеріальні активи	2,86	1,8	1,27	2,09
основні засоби	89,35	89,97	90,42	90,47
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	28,78	28,14	23,38	24,02
робочі машини, обладнання та устаткування	49,6	51,8	53,8	54,05
транспортні засоби	7,63	7,93	7,32	8,36
інші	3,34	2,1	5,92	4,05
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.8

## Структура капіталовкладень у розвиток ПрАТ “Конверс”, %

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
оборотні активи	8,172	8,897	8,092	8,839
необоротні активи	91,828	91,103	91,908	91,161
із них:				
нематеріальні активи	3,226	3,288	2,119	4,853
основні засоби	88,602	87,814	89,788	86,308
у т.ч.:				
будівлі, споруди, передавальні пристрої	30,968	30,368	29,287	22,53
робочі машини, обладнання та устаткування	47,527	45,841	50,096	52,513
транспортні засоби	6,237	8,704	5,973	6,586
інші	3,871	2,901	4,432	4,679
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.9

## Склад джерел капіталізації розвитку ПуАТ “ДЗАК”, тис. грн.

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	4890	4937	5234	5608
із них:				
прибуток	2459	2688	3005	3281
амортизаційні відрахування	1994	1905	1845	1796
інші	437	344	384	531
позичкові	1153	1623	2010	1837
у т.ч.:				
банківські кредити	998	1309	1749	1531
інші	155	314	261	306
Всього	6043	6560	7244	7445

Таблиця А.10

## Склад джерел капіталізації розвитку ТОВ “Унібургтех”, тис. грн.

Показники	Динаміка значень			
	1013	2014	2015	2016
власні	1408	1487	1544	1672
із них:				
прибуток	611	702	771	984
амортизаційні відрахування	726	688	659	634
інші	71	97	114	54
позичкові	164	159	312	394
у т.ч.:				
банківські кредити	131	129	268	359
інші	33	30	44	35
Всього	1572	1646	1856	2006

Таблиця А.11

## Склад джерел капіталізації розвитку ПрАТ “ЛЛРЗ”, тис. грн.

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	506	551	578	622
із них:				
прибуток	312	364	383	439
амортизаційні відрахування	186	173	168	161
інші	8	14	27	22
позичкові	123	117	132	144
у т.ч.:				
банківські кредити	111	106	118	127
інші	12	11	14	17
Всього	629	668	710	766

Таблиця А.12

Склад джерел капіталізації розвитку ПрАТ “Конвеєр”, тис. грн.

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	324	346	355	369
із них:				
прибуток	154	178	198	216
амортизаційні відрахування	159	152	144	139
інші	11	16	13	14
позичкові	141	171	164	208
у т.ч.:				
банківські кредити	122	150	149	185
інші	19	21	15	23
Всього	465	517	519	577

Таблиця А.13

Структура джерел капіталізації розвитку ПуАТ “ДЗАК”, %

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	80,92	75,259	72,253	75,326
із них:				
прибуток	40,692	40,976	41,483	44,07
амортизаційні відрахування	32,997	29,04	25,469	24,124
інші	7,232	5,244	5,301	7,132
позичкові	19,08	24,741	27,747	24,674
у т.ч.:				
банківські кредити	16,515	19,954	24,144	20,564
інші	2,565	4,787	3,603	4,11
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.14

Структура джерел капіталізації розвитку ТОВ “Унібургех”, %

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	89,567	90,34	83,19	83,35
із них:				
прибуток	38,868	42,649	41,541	49,053
амортизаційні відрахування	46,183	41,798	35,506	31,605
інші	4,517	5,893	6,142	2,692
позичкові	10,433	9,66	16,81	19,641
у т.ч.:				
банківські кредити	8,333	7,837	14,44	17,896
інші	2,099	1,823	2,371	1,745
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.15

Структура джерел капіталізації розвитку ПрАТ “ЛЛРЗ”, %

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	80,445	82,485	81,408	81,201
із них:				
прибуток	49,603	54,491	53,944	57,311
амортизаційні відрахування	29,571	25,898	23,662	21,018
інші	1,272	2,096	3,803	2,872
позичкові	19,555	17,515	18,592	18,799
у т.ч.:				
банківські кредити	17,647	15,868	16,62	16,58
інші	1,908	1,647	1,972	2,219
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.16

## Структура джерел капіталізації розвитку ПрАТ “Конвеєр”, %

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
власні	69,677	66,925	68,401	63,951
із них:				
прибуток	33,118	34,429	38,150	37,435
амортизаційні відрахування	34,194	29,4	27,746	24,09
інші	33,118	34,429	38,15	37,435
позичкові	30,323	33,075	31,599	36,049
у т.ч.:				
банківські кредити	26,237	29,014	28,709	32,062
інші	4,086	4,062	2,89	3,986
Всього	100	100	100	100

Таблиця А.17

## Показники прибутковості активів ПуАТ “ДЗАК”

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
активи балансу (на кінець року), тис. грн.	60786	61244	61569	61897
чистий прибуток, тис. грн.	5562	5690	5897	6034
середньорічна вартість активів, тис. грн.	60537	61015	61407	61733
приріст чистого прибутку (до попереднього року), тис. грн.	...	128	207	137
приріст балансової вартості активів, тис. грн.	...	478	392	326
співвідношення приростів чистого прибутку і вартості активів, %	...	26,778	52,806	42,025
прибутковість активів за величиною чистого прибутку, %	9,188	9,326	9,603	9,774

Таблиця А.18

## Показники прибутковості активів ТОВ “Унібуртех”

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
активи балансу (на кінець року), тис. грн.	11256	11993	12376	12704
чистий прибуток, тис. грн.	1015	1239	1598	1983
середньорічна вартість активів, тис. грн.	11043	11625	12185	12540
приріст чистого прибутку (до попереднього року), тис. грн.	...	224	359	385
приріст балансової вартості активів, тис. грн.	...	582	560	355
співвідношення приростів чистого прибутку і вартості активів, %	...	38,488	64,107	108,451
прибутковість активів за величиною чистого прибутку, %	9,191	10,658	13,114	15,813

Таблиця А.19

## Показники прибутковості активів ПрАТ “ЛЛРЗ”

Показники	Зміни значень			
	2013	2014	2015	2016
активи балансу (на кінець року), тис. грн.	8043	8144	8265	8379
чистий прибуток, тис. грн.	611	698	793	924
середньорічна вартість активів, тис. грн.	7991	8094	8205	8322
приріст чистого прибутку (до попереднього року), тис. грн.	...	87	95	131
приріст балансової вартості активів, тис. грн.	...	103	111	117
співвідношення приростів чистого прибутку і вартості активів, %	...	84,466	85,586	111,966
прибутковість активів за величиною чистого прибутку, %	7,646	8,624	9,665	11,103

Таблиця А.20

## Показники прибутковості активів ПрАТ “Конвеєр”

Показники	Динаміка значень			
	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5
активи балансу (на кінець року), тис. грн.	3998	4256	4390	4517
чистий прибуток, тис. грн.	362	406	468	514
середньорічна вартість активів, тис. грн.	3876	4127	4323	4454
приріст чистого прибутку (до попереднього року), тис. грн.	...	44	62	46
приріст балансової вартості активів, тис. грн.	...	251	196	131

Продовження табл. А.20

1	2	3	4	5
співвідношення приростів чистого прибутку і вартості активів, %	...	17,53	31,633	35,115
прибутковість активів за величиною чистого прибутку, %	9,34	9,838	10,826	11,54

## Додаток Б

**Методичні рекомендації щодо економічного обґрунтування оптимального рівня та ефективності капіталізації інноваційної діяльності підприємств області**

Оцінювання стану і ефективності капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств проводиться за системою економічних індикаторів оцінки, які наводяться у табл. Б.1.

Таблиця Б.1

Система економічних індикаторів оцінювання рівня та ефективності капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств

Індикатори	Формули розрахунку
1	2
<b>обсягів і структури капітальних інвестицій в інноваційну діяльність</b>	
частка обсягу капіталізації інноваційної діяльності у загальному обсязі капітальних інвестицій у розвиток підприємства, $I_{ok_1}$	$I_{ok_1} = \frac{i_1}{i}, \quad (1)$ <p>де <math>i_1</math> – обсяг капіталовкладень в інноваційну діяльність, <math>i</math> – обсяг капітальних інвестицій у розвиток (грн.).</p>
частка обсягу капіталізації розроблення і промислового виробництва інноваційної продукції у загальному обсязі капітальних інвестицій у розвиток підприємства, $I_{ok_2}$	$I_{ok_2} = \frac{i_2 + i_3}{i}, \quad (2)$ <p>де <math>i_2</math> – обсяг капіталовкладень у розроблення, <math>i_3</math> – обсяг капітальних інвестицій у виробництво інноваційної продукції (грн.).</p>
частка обсягу капіталізації інноваційної діяльності за рахунок власних коштів у загальному обсязі капітальних інвестицій у розвиток підприємства, $I_{ok_3}$	$I_{ok_3} = \frac{i_4}{i}, \quad (3)$ <p>де <math>i_4</math> – обсяг капіталовкладень в інноваційну діяльність за рахунок власних коштів, грн.</p>
<b>ефективності капітальних інвестицій в інноваційну діяльність</b>	
результативність капіталізації інноваційної діяльності у частині капітальних інвестицій у розроблення і промислове виробництво інноваційної продукції (якщо величина залучених активів у процес виробництва пропорційна частці собівартості інноваційної у загальній промислової продукції), $I_{rk}$	$I_{rk} = \frac{i_5 s_{pp}}{a_{sr} s_{ip}}, \quad (4)$ <p>де <math>i_5</math> – обсяг виробництва інноваційної продукції, <math>s_{pp}</math> – загальна собівартість промислової продукції, <math>a_{sr}</math> – середньорічна величина активів, <math>s_{ip}</math> – собівартість інноваційної у загальній промислової (грн.).</p>
прибутковість капіталізації інноваційної діяльності у частині капітальних інвестицій у розроблення і промислове виробництво інноваційної продукції (за аналогічної економічної умови), $I_{pk}$	$I_{pk} = \frac{p_1 s_{pp}}{a_{sr} s_{ip}}, \quad (5)$ <p>де <math>p_1</math> – прибуток від виробництва інноваційної продукції, грн.</p>
гранична прибутковість капіталізації інноваційної діяльності, $I_{pk_{max}}$	$I_{pk_{max}} = \frac{\Delta p_{id_1}}{\Delta p_{id_0}}, \quad (6)$ <p>де <math>\Delta p_{id_1}</math> і <math>\Delta p_{id_0}</math> – прирости прибутку від інноваційної діяльності у звітному та базовому періодах часу, грн.</p>
<b>достатності капітальних інвестицій в інноваційну діяльність</b>	
достатності капіталізації інноваційної діяльності за часткою залучених активів у виробництво інноваційної продукції, $I_{dk_1}$	$I_{dk_1} = \frac{a_1}{a_2}, \quad (7)$ <p>де <math>a_1</math> і <math>a_2</math> – частки залучених активів у виробництво інноваційної продукції та за еталонного значення ступеня інноваційної активності підприємства.</p>
достатності капіталізації інноваційної діяльності за часткою інноваційної продукції у загальному обсязі промислової продукції, $I_{dk_2}$	$I_{dk_2} = \frac{I_{i_6}}{I_{i_7}}, \quad (8)$ <p>де <math>I_{i_6}</math> і <math>I_{i_7}</math> – фактичні і еталонні значення часток обсягів інноваційної продукції у загальних обсягах промислової (на рівні підприємства).</p>

1	2
достатності капіталізації інноваційної діяльності за її граничною прибутковістю, $I_{dk3}$	$I_{dk3} = \frac{I_{pk\ max}}{I_{pk\ norm}}, \quad (9)$ <p>де <math>I_{pk\ norm}</math> – норматив прибутковості капіталовкладень в інноваційну діяльність (визначається самостійно із огляду на відповідні значення показників прибутковості високо конкурентоспроможних підприємств у переробній промисловості, а саме машинобудуванні).</p>
нижня межа припустимого додаткового обсягу капіталізації інноваційної діяльності, $I_{pdk\ min}$ (грн.)	$I_{pdk\ min} = \left( \frac{p_{id}}{I_{pk\ norm}} \right) - a_{sr}, \quad (10)$ <p>де <math>p_{id}</math> – прибуток від інноваційної діяльності, грн.</p>
оптимальний додатковий обсяг капіталізації інноваційної діяльності (якщо залежність між прибутком та обсягом капітальних інвестицій у розвиток підприємств характеризується стійкістю рівня еластичності), $I_{pdk\ opt}$ (грн.)	$I_{pdk\ opt} = a_{sr} \alpha^{-1} \sqrt{\frac{I_{pk\ norm}}{I_{pk\ max}}}, \quad (11)$ <p>де <math>\alpha</math> – співвідношення величини <math>I_{pk\ max}</math> із величиною <math>p_{id}</math> або:</p> $\alpha = I_{pk\ max} \left( \frac{a_{sr}}{p_{id}} \right). \quad (12)$
<b>якості складу і структури капітальних інвестицій в інноваційну діяльність</b>	
частка кількості економічно успішних інноваційних проектів у загальному обсязі капітальних інвестицій у інноваційну діяльність, $I_{ok4}$	$I_{ok4} = \frac{i_8}{i_1}, \quad (13)$ <p>де <math>i_8</math> – обсяг капіталовкладень в успішні інноваційні проекти, грн.</p>
частка обсягу капіталізації наукових досліджень і розробок у загальному обсязі капітальних інвестицій у дослідження, розробки ( $I_{ok5}$ )	$I_{ok5} = \frac{i_9}{i_{10}}, \quad (14)$ <p>де <math>i_9</math> – обсяг капіталовкладень в економічно успішні дослідження і розробки, <math>i_{10}</math> – обсяг капітальних інвестицій у наукові дослідження та розробки (грн.).</p>
наукова ємність інноваційної продукції (інноваційна місткість), $I_{neip}$	$I_{neip} = \frac{i_5}{i_2}. \quad (15)$

Водночас систематизація інвестиційних ресурсів за базовими типовими напрямками організації фінансового забезпечення інноваційних видатків є необхідною економічною умовою оцінювання рівня ефективності капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств. Нижче наводяться індикатори оцінювання економічного ефекту від капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств (табл. 23), які беруть до уваги як обсяги інноваційних видатків, так і її результати за попередні, поточний роки та у перспективі.

Таблиця Б.2

Індикатори оцінювання економічного ефекту від капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств

Індикатори	Формули розрахунку
1	2
економічних ефектів від реалізації інноваційної діяльності, $e_{eid}$ (грн.)	
поточного, $e_{epot}$	$e_{epot} = (v_{inprep} - i_8)(I + E)^{t_{inl}^{sr}}, \quad (16)$ <p>де <math>v_{inprep}</math> – чиста теперішня вартість економічно успішних інноваційних проектів (приносять доходи від інноваційної діяльності у поточному періоді часу, наприклад, у році), грн.; <math>E</math> – дисконтна ставка; <math>t_{inl}^{sr}</math> – середня тривалість інвестиційного лага, років.</p>
історичного (ретроспективного), $e_{eist}$	$e_{eist} = e_j (I + E)^{j-1}, \quad (17)$ <p>де <math>j</math> – реалізація інноваційної діяльності у році, що розпочався із випередженням на <math>j</math>-от періодів часу за поточний.</p>

1	2
майбутнього (очікуваного, перспективного і прогнозного), $e_{e_{per}}$	$e_{e_{per}} = \frac{e_{e_j}}{(I+E)^j}, \quad (18)$ <p>де <math>j</math> – реалізація інноваційної діяльності у році, що розпочався із запізненням на <math>j</math>-от періодів часу за поточний.</p>
сукупних економічних ефектів від інноваційної діяльності, $e_{se_{id}}$ (грн.)	
поточного, $e_{se_{pot}}$	$e_{se_{pot}} = \sum_{t=1}^T En_t, \quad (19)$ <p>де <math>T</math> – реалізація інноваційної діяльності протягом <math>t</math>-го року, <math>n_t</math> – послідовність поточних періодів часу (років).</p>
ретроспективного, $e_{se_{ist}}$	$e_{se_{ist}} = \sum_{t=1}^{T_{ist}} En_t (I+E)^{T_{ist}-t}, \quad (20)$ <p>де <math>T_{ist}</math> – реалізація інноваційної діяльності упродовж <math>t</math>-го року, <math>n_t</math> – послідовність ретроспективних періодів часу.</p>
очікуваного, $e_{se_{per}}$	$e_{se_{per}} = \sum_{t=1}^{T_n} \frac{En_t}{(I+E)^t}, \quad (21)$ <p>де <math>T_n</math> – реалізація інноваційної діяльності в <math>t</math>-му році, <math>n_t</math> – послідовність прогнозних періодів часу.</p>
сукупних економічних ефектів від інноваційної діяльності, $e_{se_{id}}$ (грн.)	
$e_{se_{id}} = \sum_{t=1}^{T_{ist}} En_t (I+E)^{T_{ist}-t} + \sum_{t=1}^{T_n} \frac{En_t}{(I+E)^t}, \quad (22)$	
$n_t = T_{ist} + T_n. \quad (23)$	

Індикатори оцінки економічного ефекту від капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств є складовими систем моніторингу інвестиційного забезпечення діяльності, зокрема його алгоритмів, наочне зображення варіанту якого наводиться на рис.

Моніторинг капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств передбачає формування, розвиток організаційно-економічних механізмів регулювання інвестиційного забезпечення діяльності – параметрів механізмів її регулювання. Елементами механізмів регулювання капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств є такі:

система економічних індикаторів, які являють собою формалізовані результати функціонування механізмів регулювання капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств, у т.ч. величини очікуваних економічних ефекти від діяльності, тривалість життєвого циклу інновацій, ризики реалізації інноваційних проектів та ін.;

система параметрів інноваційних процесів, які є об'єктами регулювання капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств (обсяги капітальних інвестицій у розрізі інноваційних проектів і часу реалізації, структура джерел капіталовкладень у діяльність, фінансового забезпечення інноваційного розвитку коштом частки прибутків та ін.) тощо.

Формалізація критеріальних економічних індикаторів функціонування організаційно-економічних механізмів регулювання капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств проводиться шляхом:

приведення інноваційних видатків і фінансових результатів інноваційної діяльності до теперішнього моменту часу за ставками дисконту, які не включають премії за ризики реалізації інноваційних проектів;

нормування значень індексів дохідності інноваційних проектів (встановлення очікуваних величин, досягнення яких буде свідченням про економічну успішність проектів), які перевищують 1.

На практиці регулювання рівня капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств за напрямками реалізації інноваційних проектів проводиться за такими послідовними етапами:

визначення значень  $e_{se_{ist}}$  (за окремими із напрямків інноваційної діяльності промислових підприємств) шляхом приведення інноваційних видатків і фінансових результатів інноваційної діяльності до теперішнього моменту часу за ставками дисконту, які не включають премії за ризики реалізації інноваційних проектів;

встановлення нормальних значень індексів дохідності інноваційних проектів (із т.з. власників та менеджерів промислових підприємств), максимально можливих величин за кожним із напрямків інноваційної діяльності;

обчислення значень індикатора максимально можливої чистої теперішньої вартості майбутніх потоків доходу за напрямками інноваційної діяльності  $ych_{/max}$ ;



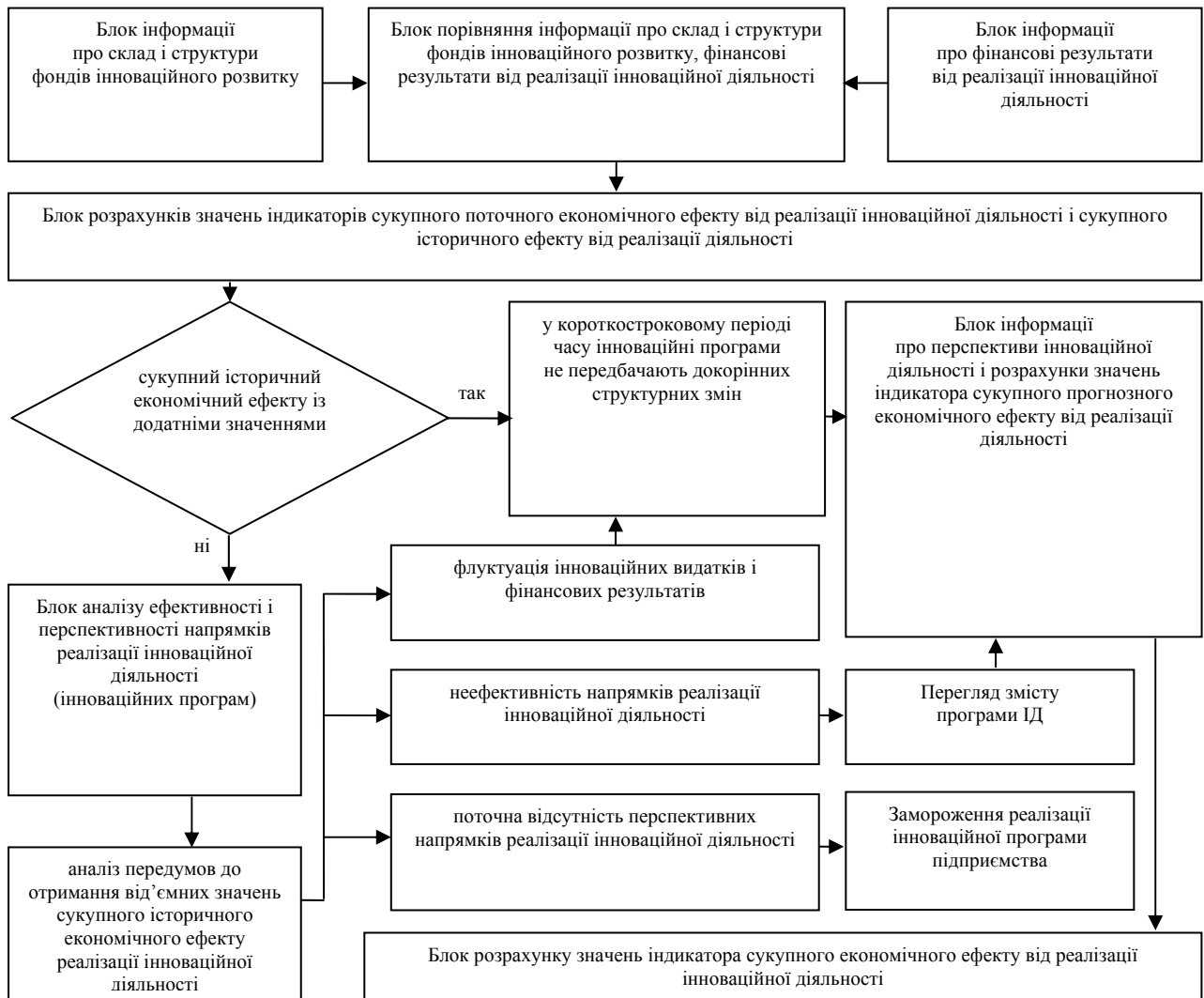


Рис. Алгоритм моніторингу капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств

розрахунок значень індикатора середньої очікуваної чистої теперішньої вартості майбутніх потоків доходів за напрямками інноваційної діяльності  $\bar{v}_{cht}$ ;

визначення значень індикатора середнього  $e_{se_{ist}}$  (якщо індекси дохідності капітальних інвестицій набувають середніх очікуваних значень –  $\bar{I}_d$ );

формулювання висновків про ретроспективну економічну ефективність тих або інших напрямків інноваційної діяльності на базі узагальнення результатів зіставлення та порівняння фактичних значень  $e_{se_{ist}}$  за кожним із напрямків інноваційної діяльності ( $e_{se_{ist/nid}}$ ) з величинами індикаторів, які характеризують рівень прийнятності цього ефекту для наступного прийняття управлінських рішень щодо економічної доцільності подальшого фінансування інноваційного розвитку промислових підприємства за такими із напрямків на практиці;

прогнозування очікуваних фінансових результатів капіталізації інноваційної діяльності за перспективними, стратегічно пріоритетними і ключовими операційними (поточними) напрямками діяльності, а саме величин дохідності капітальних інвестицій та ризиковості інвестування в інноваційні проекти;

бюджетування і лімітування обсягів капітальних інвестицій в інноваційну діяльність на плановий період часу – рік;

встановлення раціональних обсягів капітальних інвестицій в інноваційну діяльність (зокрема, за кожним із напрямків капіталізації діяльності) на основі урахування економічно неперспективних типів інноваційного розвитку і згорання відповідних інноваційних проектів, потреби прийняття решти обсягів інвестицій на мінімально можливому рівні, рангів таких напрямків у порядку спадання значень  $Z$ -критерію (формула 30) та факту того, що при ранжуванні відбувається заміна мінімально можливих обсягів інвестицій у конкретні напрямки на максимально ймовірні значення до настання моменту часу, коли це не дозволяє ліміт обсягів капіталовкладень у діяльність на плановий період часу, а також необхідності формування масивів вихідної інформації про обсяги інвестицій

Для власників і менеджерів промислових підприємств  $e_{se_{ist/nid}}$  може бути:

дуже високою, коли виконується така економічна умова:

$$e_{se_{ist/nid}} > \bar{I}_{din}, \quad (24)$$

промислові підприємства володіють запасом міцності капіталовкладень в інноваційну діяльність – їхня максимальна величина, яка може бути інвестована у відповідний напрямок діяльності на сьогодні не залежно від економічних умов фінансового забезпечення досягнення нижньої межі порогу рентабельності капітальних інвестицій, іншими словами на рівні безризикових ставок дисконту у конкретний із напрямків у величині  $e_{se_{ist/nid}}$ ;

задовільною, коли виконується умова наступної нерівності:

$$0 \leq e_{se_{ist/nid}} \leq \bar{I}_d, \quad (25)$$

промислові підприємства володіють запасом рівня міцності капіталовкладень у відповідний із напрямків інноваційної діяльності у величині  $e_{se_{ist/nid}}$ ;

незадовільною, коли виконується така економічна умова:

$$\bar{v}ch_t \leq e_{se_{ist/nid}} < 0, \quad (26)$$

промислові підприємства володіють реальними можливостями і необхідним потенціалом для досягнення невід'ємних значень  $e_{se_{ist/nid}}$  у середньостроковій перспективі;

незадовільною, коли виконується умова наступної нерівності:

$$-v_{cht/max} \leq e_{se_{ist/nid}} < -\bar{v}ch_t, \quad (27)$$

промислові підприємства володіють потенційними можливостями, проте вони не мають необхідного потенціалу задля досягнення невід'ємних значень  $e_{se_{ist/nid}}$  у довгостроковій перспективі);

вкрай незадовільною, коли виконується така економічна умова:

$$e_{se_{ist/nid}} < -v_{cht/max}, \quad (28)$$

промислові підприємства не володіють можливостями і потенціалом для досягнення будь-яких із невід'ємних значень  $e_{se_{ist/nid}}$  із плином часу.

Проведення оцінки економічної ефективності та економічної доцільності капіталізації напрямків інноваційної діяльності промислових підприємств, крім іншого, передбачає обов'язкове урахування фактора ризиковості реалізації інноваційних проєктів. Його урахування ґрунтується на визначенні значень фактичних часток премій за відповідні ризики у дискontованих величинах чистих грошових потоків від капіталовкладень у конкретні напрямки інноваційної діяльності. Розрахунок значень цих часток премій за ризики у дискontованих величинах чистих грошових потоків від капіталовкладень у напрямки інноваційної діяльності проводиться за наступною формулою:

$$\beta = 1 - \frac{k}{d}, \quad (29)$$

де  $\beta$  – фактична частка премії за ризик реалізації інноваційного проєкту у дискontованій величині чистого грошового потоку від капіталізації напрямку інноваційної діяльності;

$d$  – дискontована величина за очікуваного чистого грошового потоку від капіталовкладень у напрямок інноваційної діяльності (за безризиковою ставкою дисконту), грн.;

$k$  – дискontований потік капітальних інвестицій у напрямок інноваційної діяльності, грн.

Найкращий із переліку варіантів капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств вибираємо за допомогою використання критерію, економічні сутність і зміст який виражаються такою формулою:

$$z(p, k, d) = \frac{I}{p} \left( 1 - \frac{k}{d} \right) \rightarrow \max, \quad (30)$$

де  $p$  – прогнозний середній рівень ризику капіталізації напрямку інноваційної діяльності.

Оскільки оцінювання економічної ефективності та доцільності капіталізації напрямків інноваційної діяльності промислових підприємств ґрунтується на науковій ідеї зіставлення, порівняння значень прогнозного середнього рівня ризику капіталовкладень у діяльність із фактичними частками премій за ризиковість реалізації інноваційних проєктів у дискontованих величинах чистих грошових потоків від капітальних інвестицій у напрямки діяльності, то економічна умова доцільності інвестування у напрямки діяльності виражається наступною нерівністю:

$$\frac{I}{v_i} \left( 1 - \frac{k}{m} \right) \geq I, \quad (31)$$

де  $v_i$  – вірогідність економічної неуспішності інноваційного проєкту;

$m$  – математичне очікування величини фінансового результату від реалізації проєкту розроблення та освоєння нової (удосконаленої) промислової продукції, грн.

При цьому в ролі індикатора ризику реалізації інноваційних проєктів виступає коефіцієнт варіації за середнім лінійним відхиленням.

Значення індикатора мінімально допустимого рівня вірогідності економічно успішної реалізації інноваційних проєктів (або розроблення та освоєння нової, удосконаленої промислової продукції), за якого подальше фінансування інноваційного розвитку промислових підприємства буде економічно доцільним за будь-яким з напрямків інноваційної діяльності, обчислюємо за такою формулою:

$$s(\chi) = \frac{k(1-\chi)}{m}, \quad (32)$$

де  $s(\chi)$  – мінімально допустимий рівень вірогідності економічно успішної реалізації проекту розроблення та освоєння нової (і/чи удосконаленої) промислової продукції, за якого економічно доцільно продовжувати фінансування проекту, як функція від  $\chi$ ;

$\chi$  – частка капітальних інвестицій у загальному плановому обсязі капіталовкладень в інноваційний проект від моменту часу, коли розпочалася його реалізація до сьогодні.

Водночас у ході реалізації інноваційних проектів, яка передбачає поступовість освоєння обсягів капітальних інвестицій, можливе зменшення нижньої межі порогу економічної успішності реалізації інноваційних проектів ніяким чином не призводить до мінімізації рівня інноваційної привабливості промислових підприємств і проектів.

Всі інвестиційні проекти за рівнем ризику реалізації на практиці розподіляються за наступними групами:

I група – відносно безризикові (із максимально можливим рівнем вірогідності економічно успішної реалізації, яка дорівнює 1);

II група – помірної ризикованості (із рівнем вірогідності економічно успішної реалізації від 0,7 до 0,999);

III група – суттєвої ризикованості (із рівнем вірогідності економічно успішної реалізації від 0,3 до 0,699);

IV група – високої ризикованості (із рівнем вірогідності економічно успішної реалізації від 0 до 0,299).

Відповідно, що завдання раціоналізації обсягів капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств насамперед полягає у пошуці оптимальних співвідношень між тими, які скеровуються в II і в IV групи інвестиційних проектів за рівнем ризику їх реалізації на практиці, іншими словами, у забезпеченні отримання часткового (повного) економічного ефекту від комбінування обсягів капіталовкладень у діяльність та відповідно поглинання, нівелювання високого рівня ризику реалізації проектів помірним на основі синтезування економічно доцільних обсягів капітальних інвестицій у ті із них, які характеризуються високою і помірною ризикованістю.

Математичне очікування величини фінансового результату від паралельної реалізації проектів розроблення та освоєння нової (удосконаленої) промислової продукції визначаються за такою формулою:

$$m_c = i(1 - I_{ok0})I_{d1}(1 - v_{i1}) + iI_{ok0}I_{d2}(1 - v_{i2}), \quad (33)$$

де  $m_c$  – математичне очікування фінансового результату від паралельної реалізації проектів розроблення та освоєння нової (удосконаленої) промислової продукції, грн.;

$i$  – фактичний обсяг інвестиційних ресурсів, грн.;

$I_{d1}$  – очікуване середнє значення індексу дохідності капітальних інвестицій у розвиток промислового підприємства (за умови економічно успішної реалізації проекту розширення діяльності), разів;

$I_{d2}$  – очікуване середнє значення індексу дохідності капіталовкладень у процес розвитку інноваційної діяльності (за аналогією до умови у попередньому випадку);

$I_{ok1}$  – частка капітальних інвестицій у загальному обсязі інвестицій (у розвиток промислового підприємства);

$v_{i1}$  – середня вірогідність економічної успішності реалізації проекту інноваційного розвитку;

$v_{i2}$  – середня вірогідність економічної неуспішності реалізації проекту інноваційного розвитку ( $v_{i2} > v_{i1}$ ).

Значення індикатора ризиковості паралельної реалізації інноваційних проектів (величини коефіцієнта варіації за середнім лінійним відхиленням фінансових результатів від реалізації проектів) від математичного очікування таких економічних ефектів розраховується за наступною формулою:

$$\tilde{v} = \frac{m_c v_{i1} + |m_c - i(1 - I_{ok1})I_{d1}|(v_{i2} - v_{i1}) + |m_c - (iI_{ok1}I_{d2} + i(1 - I_{ok1})I_{d1})|(1 - v_{i2})}{2m_c}, \quad (34)$$

де  $m_c$  – половинна величина коефіцієнта варіації за середньолінійним відхиленням фінансового результату від паралельної реалізації проектів інноваційного розвитку щодо математичного очікування економічного ефекту, разів.

Тоді завдання раціоналізації обсягів капіталізації інноваційної діяльності промислових підприємств зводиться до пошуку величини параметра  $I_{ok1}$ , за якої максимального значення набуває такий вираз:

$$z = \frac{I}{\tilde{v}} \left( 1 - \frac{i}{m_c} \right) \rightarrow \max. \quad (35)$$

Водночас параметр  $I_{ok1}$  відповідає економічній умові, яка впливає із наступної нерівності:

$$0 \leq I_{ok1} \leq 1. \quad (36)$$

## Додаток В

### Положення про заступника директора із інноваційної діяльності

#### І. Преамбула

Положення про посаду заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності, іменоване надалі як “Положення”, є внутрішньофірмовим документом інструкційного характеру. Документ визначає права, обов’язки, функції, повноваження і значення, місце посади у структурі управління, штатному розписі підприємства. Це Положення регламентує звід правил та прописує організаційно-економічні особливості професійної діяльності посадової особи.

## II. Загальна частина

### 1. Мета і завдання посади.

Одержання максимальних позитивних значень показників рентабельності інноваційного промислового виробництва та інноваційної промислової діяльності у системі значень показників виробничо-господарської діяльності коштом забезпечення ефективного менеджменту розробкою інноваційної промислової продукції, інноваційних промислових проектів, виробничих процесів, інноваційної промислової діяльності.

Розроблення інноваційної промислової продукції, ефективні інноваційний менеджмент та комерціалізація, керівництво і реалізація інноваційних промислових проектів, організація процесів виробництва інноваційних промислових продуктів, які конкурентоспроможні за ціною та рівнем якості, розвиток інноваційної промислової діяльності покликані дозволити:

- 1) використання і дотримання прав посадовою особою у процесі менеджменту інноваційної промислової діяльності;
- 2) професійне виконання обов'язків та функцій посадовою особою у процесі менеджменту інноваційної промислової діяльності;
- 3) застосування функціональних повноважень посадовою особою у процесі менеджменту інноваційної промислової діяльності;
- 4) отримання і встановлення високого рівня безпеки та якості інноваційного промислового виробництва, конкурентоспроможності інноваційної промислової продукції за ринковою ціною і експлуатаційними (споживчими) характеристиками інноваційних промислових продуктів;
- 5) ефективні менеджмент якості та інноваційного потенціалу підприємства, еволюційний і революційний розвиток інноваційного виробничого процесу, інноваційної промислової продукції;
- 6) забезпечення сучасного кадрового, операційного і фінансового менеджменту, управління економічним, соціально-економічним та корпоративним розвитком.

Перелічені завдання виконуються посадовою особою, а мета посади досягається за рахунок використання і у процесі інноваційного промислового менеджменту.

### 2. Практичне значення і місце посади у структурі управління.

Посадова особа:

- 1) планує інноваційну промислову діяльність;
- 2) генерує передові ідеї, формулює прогресивні пропозиції і рекомендації із формування інноваційних промислових проектів, розробки та створення інноваційних промислових продуктів, реалізації інноваційних виробничих програм і поступального розвитку інноваційної промислової діяльності;
- 3) підпорядковується виконавчому, генеральному, корпоративному директорам та їхнім першим заступникам, заступнику директора із інноваційної діяльності;
- 4) оперативно, повноцінно і своєчасно, чітко виконувати вказівки, накази та розпорядження виконавчого, генерального і корпоративного директорів, перших заступників та, у першу чергу, заступнику директора із інноваційної діяльності, забезпечити відповідне виконання їх в управлінських службах і виробничих підрозділах, які перебувають у зоні юрисдикції посадової особи у випадку, коли такі не суперечать законодавству, корпоративній культурі і внутріфірмовим документам.

Посадовій особі дозволяється мати у підпорядкуванні, відповідно розпорядженні першого і другого помічників, секретаря.

Функціями помічників заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності є: планування, організація, стимулювання виробництва інноваційної промислової продукції; розроблення комплексу пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності систем планування, організації, стимулювання виробництва інноваційної промислової продукції; підвищення рівня ефективності контролю і регулювання виробництва інноваційної промислової продукції; робота із інформацією, яка необхідна для прийняття стратегічних і тактичних інноваційних рішень ті ін.

Залежно від кваліфікації та компетентності, рівень яких визначається на співбесіді, перелік функцій відповідно розподіляється між помічниками. Під час проведення співбесіди обов'язково повинні бути ґрунтовно і детально, на високому фаховому рівні та претензійно обговоренні питань прав, обов'язків, функцій і повноважень у діалозі із потенційними кандидатами на посади помічників між всіма сторонами процесу, а також важливість та значення, місце посад помічників у структурі управління і штатному розписі підприємства.

Другий помічник підпорядковується заступнику корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності і першому помічнику, який перебуває у розпорядженні посадової особи.

Секретар заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності обирається під час проведення співбесіди із потенційними кандидатами на посаду за результатами обговорення питань прав, обов'язків, функцій і повноважень. Він підпорядковується і перебуває у безпосередньому розпорядженні заступника директора із інноваційної промислової діяльності.

Всі помічники і секретар несуть корпоративну соціальну відповідальність перед посадовою особою за наслідками оперативної, повноцінної, своєчасної та чіткої реалізації вказівок, наказів і розпоряджень при виконанні ряду функцій, які відводяться їм у процесі інноваційної промислової діяльності (якщо такі не суперечать законодавству, корпоративній культурі і внутрішньофірмовим документам, а також принципам відповідальності).

Посадова особа заміщується першим помічником заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності, спеціалістами із управлінських служб, які перебувають у зоні юрисдикції посадової особи

(коли спеціалісти є провідними фахівцями у сфері менеджменту інноваційної діяльності зі стажем роботи за кваліфікацією і фахом від 10-ти років), заступникам директора із інноваційної діяльності і промислового виробництва.

Підставою для заміщення є заява від заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності, що адресується корпоративному. У такому документі мають бути вказані причина, термін відсутності і перелік посадових осіб, які спроможні тимчасово і/чи на постійних засадах виконувати обов'язки заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності. Заява подається у термін не пізніше ніж за 7-м календарних днів до настання моменту вивільнення посадової особи, перебуває на розгляді у корпоративного директора протягом 3-х днів від числа її реєстрації у відділі кадрів, погоджується із кандидатами на виконання функціональних обов'язків посадової особи та оформляється наказом (відповідно до чинних норм законодавства, корпоративної культури, внутрішніх документів).

Посадовій особі також підпорядковуються адміністративно-управлінський, виробничий і допоміжний персонал управлінських служб та виробничих підрозділів, який бере участь у процесі інноваційної промислової діяльності. Вони несуть корпоративну соціальну відповідальність перед посадовою особою за наслідками оперативної, повноцінної, своєчасної і чіткої реалізації вказівок, наказів та розпоряджень при виконанні низки функцій, які відводяться їм у процесі інноваційної промислової діяльності (за умови, що такі не суперечать законодавству, корпоративній культурі і внутрішньофірмовим документам, принципам відповідальності). Їх субординація встановлюється та реалізується на основі положень консультативно-настановчого підходу. Цей підхід передбачає безумовне і оперативне, повноцінне, своєчасне, чітке виконання поставлених завдань посадовою особою із обов'язковим урахуванням її зауважень та цільових настанов, пропозицій, рекомендацій.

Посадова особа забезпечує процесійно-структурну взаємодію, координує роботу персоналу в управлінських службах і виробничих підрозділах, які беруть участь в інноваційній промисловій діяльності із використанням інноваційного та організаційного і корпоративного менеджменту, комплексного (кваліфікаційно-компетентнісного та системно-функціонального) підходу у процесах інноваційної промислової та операційної, управлінської діяльності;

5) мотивувати персонал у підпорядкованих посадовій особі функціональних управлінських службах і виробничих підрозділах до повноцінного, своєчасного, чіткого виконання вказівок та наказів, розпоряджень у процесі інноваційної промислової діяльності;

6) приймає виважені, гнучкі та ефективні управлінські рішення щодо розробки інноваційної промислової продукції, комерціалізації, реалізації інноваційних промислових проєктів, організації процесів виробництва інноваційних промислових продуктів, які конкурентоспроможні за ціною та рівнем якості, розвитку інноваційної промислової діяльності за результатами останніх проведених економічних і маркетингових досліджень;

7) контролювати і регулювати процес виконання вказівок, наказів, розпоряджень у процесі інноваційної промислової діяльності;

8) згідно із законодавством, нормами корпоративної культури та внутрішньофірмовими документами несе корпоративну соціальну відповідальність перед учасниками господарських відносин за результатами використання прав і виконання обов'язків, функцій, повноважень у процесі менеджменту інноваційної промислової діяльності.

### III. Спеціальна частина

1. Загальний опис документів, які регламентують правила трудової діяльності посадової особи. Сукупність діючих загальнодержавних, галузевих, внутрішньофірмових та ін. документів, що регламентують (у т.ч. регулюють) зайнятість і господарську, інноваційну, операційну, трудову, фінансову діяльність.

2. Вимоги до освіти і стажу роботи на посаді – повна вища технічна чи економічна освіта із досвідом роботи на аналогічній або тотожній не менше 3-ох років.

3. Професійно-кваліфікаційні вимоги до посадової особи:

розуміння сутності, структури інноваційних виробничих програм;

розуміння специфіки систем, технологій і процесів розроблення, виробництва та реалізації інноваційної промислової продукції;

розуміння менеджменту якості і положень бережливого використання виробничих ресурсів, інноваційного менеджменту та менеджменту інноваційних проєктів, зокрема у промисловості, корпоративного менеджменту, а також комплексного підходу до розвитку інноваційної діяльності – інноваційного, кваліфікаційно-компетентнісного, консультативно-настановчого, креативного (чи творчого), процесійно-структурного, системно-функціонального);

розуміння засад менеджменту персоналу та операційного, фінансового менеджменту;

знання економічних і технологічних аспектів корпоративного менеджменту, їх практичного значення;

знання персонального комп'ютера і супутніх технологій, сучасних програм автоматизації інноваційного та операційного менеджменту, виробництва інноваційної промислової продукції.

4. Вивільнення, пошук і найм посадової особи. Ініціюються виконавчим, генеральним і/чи корпоративним директорами, за ініціативою посадової особи та трудового колективу.

Пошук посадової особи проводиться серед персоналу управлінських служб та виробничих підрозділів, який бере участь в інноваційній, зокрема, промисловій діяльності. У ролі потенційних кандидатів на вакантну посаду заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності розглядаються особи, спроможні до забезпечення і підтримки, проведення ефективного інноваційного менеджменту та розвитку інноваційної діяльності.

Для того, щоб встановити і скласти перелік потенційних кандидатів на посаду заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності, необхідно провести співбесіди із всіма можливими претендентами на вакантну посаду. Співбесіди проводяться комісіями на чолі із виконавчим, генеральним і корпоративним директорами. У складі комісій також перебувають їх перші заступники і заступниками директорів із інноваційної

діяльності. Метою скликання і роботи комісії є встановлення рівня відповідності потенційних кандидатів на вакантну посаду заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності задекларованим, оприлюдненим умовам пошуку та найму посадової особи, іншим вимогам.

Працевлаштування реального кандидата на посаду заступника корпоративного директора із інноваційної промислової діяльності проводиться шляхом укладання контракту (чи договору) між підприємством та особою, яка відповідає всім або більшості із висунутих умов до пошуку і найму посадової особи, іншим вимогам відповідно до законодавства про працю та правил корпоративної культури, внутрішньофірмових документів у сфері трудової діяльності.

Вивільнення посадової особи відбувається у випадках не ефективного використання прав, виконання і/чи невиконання обов'язків, функцій та перевищення службових повноважень, а також порушення норм корпоративної поведінки за умовами, які передбачені законодавством про працю і правилами корпоративної культури, внутрішньофірмовими документами, у першу чергу, в сфері трудової діяльності та контрактом.

5. Основні форми корпоративної соціальної відповідальності посадової особи: матеріальна і нематеріальна, яка покладається та несеться посадовою особою у тих випадках, що передбачені законодавством про працю і нормами корпоративної культури, чинними внутрішньофірмовими документами у сфері трудової діяльності та контрактом, регламентом діяльності.

6. Особливі умови праці (якщо такі присутні, то перелічуються із зазначенням їх специфіки на підприємстві).

7. Оцінювання результатів трудової діяльності посадової особи: встановлення критеріїв та формування системи показників, які дозволяють визначити рівень оперативності, раціональності, повноцінності і своєчасності, чіткості виконання вказівок, наказів та розпоряджень виконавчого, генерального і корпоративного директорів, їх перших заступників та заступників директорів із інноваційної діяльності, практичності забезпечення відповідне виконання їх в управлінських службах і виробничих підрозділах, які перебувають у зоні юрисдикції посадової особи.

У підсумку, проводиться оцінка та аналіз відповідності отриманих фактичних показників рентабельності інноваційного промислового виробництва та інноваційної промислової діяльності у системі показників виробничо-господарської за рахунок організації ефективного менеджменту розробкою інноваційної промислової продукції, інноваційних промислових проектів, виробничих процесів та інноваційної промислової діяльності, комерціалізацією інноваційних промислових продуктів, які конкурентоспроможні за ціною і рівнем якості, розвитку інноваційної промислової діяльності плановим та нормативним показникам.

8. Форми винагородження посадової особи: додаткові, преміальні, страхові виплати і пільги за високі професійні здобутки, соціальні та спеціальні надбавки, основна заробітна плата у розмірі ставки одиниці штатного розпису за місяць відповідно до законодавства про працю та норм корпоративної культури, внутрішньофірмових документів у сфері трудової діяльності та контрактом, регламентом діяльності.

#### IV. Заключна частина

Стиль оформлення Положення відповідає нормативам і правилам формування внутрішньо-організаційного документообігу, державним стандартам щодо оформлення внутрішньофірмових документів. Погоджується із управлінськими службами, виробничими підрозділами та упродовж 7-ми календарних днів подається на схвалення заступнику корпоративного директора із кадрової політики, затвердження корпоративному. Із метою економії часу, погодження може відбуватися на підґрунті завірених юридичним відділом електронних і паперових копій Положення.

Результатом офіційного затвердження Положення є наказ корпоративного директора про оприлюднення документа через відділи інформаційної політики (у т.ч. зв'язків із громадськістю) і кадрів. Із цього моменту часу, Положення вважається таким, що набуває юридичної сили і вступає в юридичну дію на підприємстві.

Оприлюднене оригінальне Положення повертається у відділ кадрів для збереження в архіві. Завірені копії Положення скеровуються на юридичні адреси управлінських служб та виробничих підрозділи, які беруть участь в інноваційній діяльності.

При вступі на посади, які мають відношення до процесу інноваційної діяльності, кожен із працівників підприємства ознайомлюється із Положенням.