

Перспективи подальших досліджень

Подальший розвиток питань, розглянутих у цій роботі, може бути направлений на:

- 1) розроблення Державної програми створення вітчизняного конкурентоспроможного гірничо-видобувного устаткування для відпрацьовування тонких, похилих та крутих пластів;
- 2) встановлення диференційованої ціни на гірську масу, що видобувається безпосередньо із лави залежно від зольності та якості;
- 3) вдосконалення оцінки економічних показників роботи шахт не за гірською масою, а за товарним вугіллям.

1. Байсаров Л.В. Новые условия хозяйствования требуют новых технологических решений // Уголь Украины. – 2007. – № 7. – С. 3–6. 2. Коровко А.Н. Состояние и пути выхода шахтостроительного комплекса страны из кризиса // Прогрессивные технологии строительства, безопасности реструктуризации горных предприятий. – Донецк, 2006. 3. Пономаренко В.В., Попов А.В. Метод определения возможности выемки угля стругами // Уголь Украины. – 2005. – № 11. – С. 10–12. 4. Демченко А.И. Техника, которой принадлежит будущее // Наша компания. – Август, 2007. – С. 24–27. 5. Пономаренко В.В., Попов А.В. Струговые установки СУБ96 и УСВ2 // Уголь Украины. – № 6. – 2007. – С. 11–13. 6. Пономаренко В.В. Проблемы обработки тонких пологих, наклонных и крутых пластов // Уголь Украины. – 2006. – №1. – С.23–25.

УДК 65.012.2(075)

Г.М. Тарасюк

Житомирський державний технологічний університет

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАЙНОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ї Тарасюк Г.М., 2008

Проведено аналіз сучасного стану майнового потенціалу підприємств харчової промисловості, визначено особливості та основні проблеми його розвитку, доведено необхідність планування розвитку майнового потенціалу як важливої складової сукупного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто авторське бачення щодо визначення понять «майновий потенціал» та «планування майнового потенціалу»

Ключові слова: потенціал, майновий потенціал підприємства, харчова промисловість, планування, планування потенціалу.

The property potential of food industry enterprises in the current situation are analyzed in the article. Main problems and features of their evolution are determined. The necessary of planning the development of property potential as important part of general potential is proved. Such economics categories as "property potential" and "planning of potential" are viewed by author.

Key words: potential, property potential, enterprise, food industry, planning, planning of potential.

Постановка проблеми

Ефективність діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, рівень конкурентоспроможності їх продукції залежить від стану та ефективності використання та розвитку майнового потенціалу. Реальний його стан в контексті підвищення вимог

до безпеки і якості харчових продуктів в умовах посилення конкуренції змушує говорити про необхідність його оновлення та планування розвитку та постановки вирішення цієї проблеми в межах наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням розвитку підприємств харчової промисловості постійно приділяється увага українськими вченими та практиками, а деякі завдання її трансформації відображено в нормативно-законодавчих документах. Так, Державна програма розвитку промисловості на 2003–2011 роки в частині розвитку харчової промисловості визначає основні пріоритети розвитку галузі, основними з яких є: підтримка конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, подальша диверсифікація виробництва, впровадження сертифікованих за європейськими стандартами виробництв та ресурсоощадних технологій, з використанням «лідерних технологій» та «переслідування», зростання обсягів виробництва, розроблення та впровадження системи контролю за якістю і безпекою харчових продуктів, розширення експорту продукції глибокого перероблення тощо. Важливі результати досліджень стану та перспектив розвитку харчової промисловості отримані такими відомими вченими, як: П.П. Борщевський, А.О. Заїнчковський, Л. В. Дейнеко, Б.М. Данилишин, Д.Ф. Крисанов, Т.Л. Мостенська, М.П. Сичевський та ін.

Заслуговують на увагу результати досліджень П.В. Осипова в сфері методології управління виробничим потенціалом підприємств харчової промисловості. Проте питанням планування потенціалу підприємств харчової промисловості практично не приділялось уваги. Нами зроблено спробу дослідити теоретико-методологічні та методичні засади діяльності підприємств в ринкових умовах господарювання [1]. Проте складність і новизна проблеми, що розглядається, вимагає дослідження проблеми планування потенціалу підприємств харчової промисловості за усіма складовими економічного потенціалу. І одним із важливих потенціалоутворювальних елементів є майновий потенціал підприємства, який відіграє чи не найважливішу роль у розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Постановка цілей

Мета роботи –дослідити питання сучасного стану майнового потенціалу підприємств харчової промисловості, ефективності його використання, визначення основних проблем та обґрунтування необхідності його планування в контексті планування як системного процесу управління підприємством.

Виклад основного матеріалу

Під час здійснення господарської діяльності у розпорядженні підприємства знаходяться різні види майна в матеріальній та нематеріальній формі. За економічним змістом, майно як активи підприємства (засоби і предмети праці) поділяються на необоротні і оборотні. Відповідно до Цивільного кодексу України майно можна трактувати як активи, об'єктами яких вважаються окрема річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки. Майно може розглядатися як поняття, що має матеріальний субстрат, тобто бути фактично тотожним поняттю «речі», але може і не мати такого субстрату (майнові права та обов'язки), тобто відносини, що мають матеріальний зміст.

Враховуючи визначену нами сутність потенціалу підприємства (під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність його характеристик, показників, чинників, які характеризують його силу, джерела, можливості (внутрішні можливості та ринкові шанси), засоби, здібності, ресурси та багато інших резервів, які можуть бути використані в діяльності суб'єкта господарювання, направлені на реалізацію його стратегічних цілей та здатні забезпечити виробництво максимально можливого обсягу благ, які б відповідали потребам суспільства на певному етапі його розвитку [1], можемо стверджувати, що поняття «майновий потенціал» є значно ширшим поняттям від визначеного бухгалтерським обліком поняття «майно», оскільки з позицій системного підходу, потенціал підприємства, як і його складові, варто розглядати як цілісну систему усіх його складових та

підсистем, які у взаємозв'язку породжують нові якості системи та нові можливості. Крім того, кожен складову потенціалу підприємства варто розглядати як сукупність внутрішнього (внутрішні можливості) і зовнішнього (ринкові шанси) потенціалу. Звичайно, під час аналізу майнового потенціалу варто розглядати майновий потенціал і в бухгалтерському аспекті, який показує баланс активів підприємства та джерел їх забезпечення у кількісній та якісній формах. Проте основним залишається розгляд саме майнового потенціалу, а не лише майна з управлінських позицій, тобто його внутрішніх і зовнішніх можливостей, які б забезпечили конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та реалізацію його цілей в конкурентній боротьбі на довготривалу перспективу.

Аналіз структури та динаміки майна підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2003–2006 роки (табл. 1) дає змогу зробити такі висновки:

- загальна вартість майна підприємств харчової промисловості збільшилась протягом 2003–2006 років в 1,96 раза, приріст вартості майна здійснювався нерівномірно. Якщо необоротні активи в оцінці за залишковою вартістю зросли в 1,8 раза, то оборотні активи – у 2,1 раза;

- за період, який аналізується, зменшилась питома вага необоротних активів (за залишковою вартістю) в активах підприємства на 2,9 % та збільшилась питома вага оборотних активів на 2,5 %. Такі зміни говорять, вочевидь, або ж про високий рівень зносу необоротних активів, або про «легку» структуру активів (43,1 %). Одночасно збільшення вартості основних засобів за первісною вартістю говорить про існуючу тенденцію оновлення основних засобів, хоча їх частка в загальній сумі необоротних активів зменшилась на 4,7 %;

- істотна частка активів (9 %) та збільшення (на 1,3 %) за статтею “Довгострокові фінансові вкладення” говорить про збільшення відвернення коштів з основної виробничої діяльності та зовнішню інвестиційну спрямованість підприємств. Збільшення частки незавершеного будівництва (від 11,5 до 15,4 %) може негативно відобразитись на результативності операційної діяльності;

- аналіз складу оборотних активів показує, що відбулися істотні зміни в їх динаміці. Так, оборотні активи в запасах товарно-матеріальних цінностей зросли в 1,9 раза, але їх частка в загальній сумі оборотних активів зменшилась на 2,7 процентних пункти;

- приріст оборотних активів припадає на збільшення дебіторської заборгованості (2 %), а дебіторська заборгованість – це відтягнення оборотних активів з господарської діяльності, що може бути причиною фінансових ускладнень;

- якщо взяти реальні активи, які характеризують виробничу потужність підприємства, тобто основні засоби, виробничі запаси і незавершене виробництво, то у 2003 році вони становили $(16181,6+5054,4+769,2) = 22005,2$ млн. грн. або 49,1 % від усіх активів. На кінець 2006 року реальні активи збільшились і становили відповідно $(28023,5+8025,2+1727,5) = 37776,2$ млн. грн., але за питомою вагою 42,9 % в загальній вартості майна вони зменшилися.

Поглиблений аналіз наявності активів з позицій управлінського аспекта дає підстави стверджувати, що у 2006 році лише 58,7 % майна (51630,2 млн. грн.) забезпечують процес виробничої діяльності і формують його виробничий потенціал, 36,7 % (32241,1 млн. грн.) кредитують інших суб'єктів господарювання і щодо 4,6 % (4084,3 млн. грн.) майна здійснюється пошук покупців. У 2003 році ці дані відповідно становили 62,2 % (27885,0 млн. грн.), 33,8 % (15156,1 млн. грн.) та 4,0 % (1775,6 млн. грн.) [3]. Тому можна стверджувати, що існує негативна тенденція збільшення відвернення активів від виробничої діяльності.

Під час аналізу показників активів підприємства порівнянням абсолютних величин в динаміці та оцінкою зміни структури обмежуватись не можна, варто розглянути джерела формування активів підприємства та ефективність їх використання. Загальновідомо, що формування необоротних активів та частини оборотних активів щодо залишків виробничих запасів має повністю фінансуватись за рахунок джерел фінансових ресурсів власного капіталу і довготривалих зобов'язань. Товарні запаси, дебіторська заборгованість повинні покриватись поточними зобов'язаннями. Аналіз джерел формування майна та показників ефективності використання майнового потенціалу (табл. 2 та 3) дає змогу зробити такі висновки:

Таблиця 1

Структура майна підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2003–2006 роки*

на кінець звітного року, млн. грн.

Види майна	2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		Відхилення 2006/2003 рр.	
	усього, млн. грн	пунктів в структурі балансу або окремих розділах	усього, млн. грн	пунктів в структурі балансу або окремих розділах	усього, млн. грн	пунктів в структурі балансу або окремих розділах і	усього, млн. грн	пунктів в структурі балансу або окремих розділах	+, -	пунктів в структурі балансу або окремих розділах
<i>I. Необоротні активи, в т.ч.:</i>	20611,7	46	23934,5	45,4	27775,6	44,5	37949,1	43,1	17337,4	-2,9
1.1. Основні засоби та нематеріальні активи										
– залишкова вартість	16181,6	78,5	19014,1	79,4	22212,9	80	28023,5	73,8	11841,9	-4,7
– первісна вартість	26409	x	42860,2	x	43777,5	x	50981,7	x	24572,7	x
– знос	10227,4	x	23846,1	x	21564,5	x	22958,2	x	12730,8	x
1.2. Незавершене будівництво	2371	11,5	2553	10,7	2906,4	10,5	5857,2	15,4	3486,2	3,9
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції	1581,8	7,7	1874	7,8	2064,1	7,4	3419	9	1837,2	1,3
1.4. Інші необоротні активи	477,3	2,3	493,3	2,1	592,1	2,1	649,4	1,8	172,1	-0,5
<i>II. Оборотні активи, \ в т.ч.:</i>	23945	53,4	28501,2	54	34262,3	54,8	49177,9	55,9	25232,9	2,5
2.1. Оборотні активи в запасах товарно-матеріальних цінностей	8973,1	37,5	9941,5	34,9	11908,5	34,7	17103,1	34,8	8130	-2,7
2.2. Дебіторська заборгованість	13337,8	55,7	16075,6	56,4	19168,6	55,9	28374,6	57,7	15036,8	2
2.3. Поточні фінансові інвестиції	236,5	1	505,2	1,8	533,9	1,6	447,5	0,9	211	-0,1
2.4. Грошові кошти	778,4	3,3	917,9	3,2	1357,4	4	1559,6	3,2	781,2	-0,1
2.5. Інші оборотні активи	619,2	2,5	1061	3,7	1293,9	3,8	1693,7	3,4	1074,5	0,9
<i>III. Витрати майбутніх періодів</i>	260	0,6	334,9	0,6	448,5	0,7	828,6	1	228,6	0,4
<i>Усього</i>	44816,7	100	52770,6	100	62486,3	100	87955,6	100	43138,9	0,0

*Розраховано автором за даними [2, 3].

Таблиця 2

Джерела формування майна підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2003–2006 роки*

на кінець звітного року, млн. грн.

Джерела формування майна	2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		Відхилення 2006/2003 рр.	
	усього, млн. грн	пунктів в стр-рі	усього, млн. грн	пунктів в стр-рі	усього, млн. грн	пунктів в стр-рі	усього, млн. грн	пунктів в стр-рі	усього, млн. грн	пунктів в стр-рі
<i>I. Власний капітал</i>	16943,2	37,81	19348,6	36,67	22377,9	35,81	30265,2	34,41	13322	-3,40
статутний капітал	9953,7	58,75	11872,2	61,36	12399,7	55,41	14815,7	48,95	4862	-9,79
додатковий капітал	6283	37,08	6832,1	35,31	7295,4	32,60	7457,3	24,64	1174,3	-12,44
резервний капітал	429,9	2,54	503,8	2,60	588,6	2,63	829,2	2,74	399,3	0,20
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	716,6	4,23	762,7	3,94	2603,4	11,63	7763,3	25,65	7046,7	21,42
неоплачений та вилучений капітал	440	2,60	622,2	3,22	509,2	2,28	600,3	1,98	160,3	-0,61
<i>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</i>	326,3	0,73	308,5	0,58	353,7	0,57	608	0,69	281,7	-0,04
<i>III. Довгострокові зобов'язання</i>	4166,4	9,30	5076,7	9,62	7525,9	12,04	14201	16,15	10034,6	6,85
<i>IV. Поточні зобов'язання</i>	23348	52,10	28003	53,07	32169,5	51,48	42784,6	48,64	19436,6	-3,45
короткострокові кредити банків	5475,8	23,45	6005,4	21,45	6847,3	21,29	10489,6	24,52	5013,8	1,06
поточна заборгованість за довгостроковим зобов'язаннями	314,2	1,35	432,7	1,55	570,5	1,77	756,3	1,77	442,1	0,42
кредиторська заборгованість	17558	75,20	21564,9	77,01	24751,7	76,94	31538,7	73,72	13980,7	-1,49
<i>V. Доходи майбутніх періодів</i>	32,8	0,07	33,8	0,06	59,3	0,09	96,8	0,11	64	0,04
Усього	44816,7	100,00	52770,6	100,00	62486,30	100,00	87955,6	100,00	43138,9	0,00

*Розраховано автором за даними [2, 3].

Таблиця 3

Основні показники ефективності використання майнового потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2003–2006 рр.*

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Роки				Зміна 2006/2003 рр.	
			2003	2004	2005	2006	+,-	%
1	Чистий дохід	млн. грн.	50813,3	68643,9	78562,9	98158,7	47345,4	в 1,9 раза
2	Середньорічна вартість основних засобів за первісною вартістю	млн. грн.	26409**	34634,6	43110,05	47508,4	21099,4	в 1,8 раза
3	Сума зносу основних засобів	млн. грн.	10227,4	17036,75	22614,85	21639,1	11411,7	в 2,1 раза
4	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	млн. грн.	16181,6	19014,1	22219,9	28023,5	11841,9	в 1,7 раза
5	Середньооблікова чисельність працюючих в еквіваленті повної зайнятості	тис. осіб	528,4	526,9	527,8	566,7	38,3	107,25
6	Фондовіддача	грн.	1,92	1,98	1,82	2,07	0,15	107,38
7	Фондоозброєність персоналу	тис. грн./особу	49979,2	65732,8	81678,8	83833,3	33854,15	в 1,67 раза
8	Коефіцієнт зносу основних засобів		0,39	0,49	0,52	0,46	0,07	117,61
9	Чистий прибуток	млн. грн.	-39,5	259,5	1487,5	3118,5	3158,0	в 79,9 раза
10	Прибутковість основних засобів	грн.	-0,02	0,01	0,03	0,07	0,09	в 5,5 раза
11	Продуктивність праці	тис. грн./особу	96,16	130,28	148,85	173,21	77,05	в 1,8 раза
12	Середньорічна вартість оборотних активів	млн. грн.	23945	26223	31191,15	44179,45	20234,45	в 1,85 раза
13	Завантаження оборотних активів	грн.	2,12	2,62	2,52	2,22	0,10	104,70
14	Рентабельність активів	%	-0,08	0,43	2,00	3,40	3,48	в 44,5 раза

*Розраховано автором за даними [2, 3].

**Включено вартість нематеріальних активів.

– частка необоротних активів, які формувались за рахунок власного капіталу, становить в 2006 році $(37949,1-14201,0):37949,1 = 0,626$, або 62,6 %, та частка необоротних активів, які формувались за рахунок залученого капіталу, становить $(14201,0 : 37949,1) = 0,374$, або 37,4 % в 2003 році відповідні частки становили: $(20611,7-4166,4):20611,7 = 0,798$, або 79,8 %, та $(4166,4:20611,7) = 0,202$, або 20,2 %, що говорить про існуючу тенденцію збільшення частки залученого капіталу із-за відсутності в потрібній кількості власного капіталу і зниження рівня фінансової стійкості підприємств;

– якщо порівняти темпи зміни показників приросту активів, власного капіталу і зобов'язань, то ми бачимо, що темпи росту зобов'язань по відношенню до темпів росту активів (2,07 раз/1,96 раз) перевищують темпи зростання власного капіталу по відношенню до темпів росту активів (1,79 раз/1,96 раз), це говорить про послаблення у 2006 році порівняно з 2003 роком фінансової незалежності;

– порівняння темпів приросту необоротних активів, оборотних і загалом активів (перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів) підтверджує думку про відсутність тенденції нарощування потенціалу підприємства;

– якщо темпи росту чистого доходу перевищують темпи росту активів, то це говорить про ефективне використання активів, в нашому випадку темпи росту активів є вищими від темпів росту чистого доходу ($1,96 > 1,9$), тобто активи підприємства використовуються не на повну силу; цей стан підтверджується і тим, що темпи росту активів перевищують темпи зростання продуктивності праці ($1,96 > 1,8$);

– темпи росту прибутку перевищують темпи зростання активів, тобто ефективність господарської діяльності покращується.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що майновий потенціал підприємств харчової промисловості використовується не на повну силу, незважаючи на покращання результативних показників діяльності, основні засоби мають високий ступінь зносу (46 %), значна частка у формуванні активів належить позиковому капіталу, тобто фінансова незалежність підприємств послаблюється. Незважаючи на збільшення показників фондівіддачі, рентабельності активів, прибутковості основних засобів та коефіцієнта завантаження оборотних активів, рівень цих показників залишається низьким.

Ці висновки є узагальненими для усіх підприємств харчової промисловості, кожне окреме підприємство має свої особливості та тенденції розвитку, які залежать і від форми власності, і від виду економічної діяльності, і від рівня корпоративного управління та інших чинників.

Зрозуміло й те, що економічна ефективність формування та використання майнового потенціалу – складне і багатогранне явище. Вона формується під впливом результатів використання не тільки необоротних і оборотних активів, але і трудового, інноваційного, інформаційного, маркетингового, фінансового потенціалів, залежить від впливу чинників зовнішнього середовища тощо. Тому проблема формування та ефективного використання майнового потенціалу суб'єкта господарювання має вирішуватись шляхом впровадження в практику господарювання системи планування потенціалу підприємства як системного процесу управління підприємством.

Висновки

Саме планування може стати тим дієвим інструментом ефективного управління майновим потенціалом підприємства, завдяки якому підприємства зможуть піднятися, стабілізуватися і отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

Планування дає можливість пов'язати ресурсні можливості підприємства, весь його потенціал із попитом на ринку, його вимогами. Саме планування є найважливішим організаційним чинником інтенсифікації виробництва та основою інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Під час планування майнового потенціалу, його використання варто пам'ятати, що майновий потенціал підприємства – це складна система, яка включає в себе різні складові, їх пересічні характеристики, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного; його не можна сформувати на основі механічного додавання елементів, оскільки діє закон синергії його елементів; елементи потенціалу мають функціонувати одночасно і в сукупності за оптимально збалансованого співвідношення їх характеристик; складові потенціалу повинні бути адекватними вимогам ринку; усі елементи потенціалу повинні бути об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, при цьому кожен з елементів повинен підпорядковуватися досягненню загальних цілей підприємства тощо.

Перспективи подальших досліджень

Планування кожного елемента, що визначає і становить майновий потенціал, потрібно здійснювати за певною системою заходів та планових показників. Враховуючи те, що вітчизняні підприємства харчової промисловості мають незначний досвід розроблення планів в ринкових умовах господарювання, сьогодні потрібні нові підходи та принципи планування майнового потенціалу в контексті планування як системного процесу управління підприємством, які будуть враховувати вимоги конкуренції і забезпечувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Тому гостро постає проблема вдосконалення теоретико-методологічних та методичних підходів до планування майнового потенціалу підприємств. Саме ці питання є предметом подальших наших досліджень та будуть висвітлюватись в подальших наших публікаціях.

1. Тарасюк Г.М. *Планова діяльність як системний процес управління підприємством: Монографія.* – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с. 2. *Промисловість України 2001–2006 роки: Статистичний щорічник / Державний комітет статистики України.* – К., 2007. – 302 с. 3. <http://www.ukrstat.gov.ua> – сайт Державного комітету статистики України.

УДК 339.187.6

А.І. Українець, Т.В. Кулініч

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Українець А.І., Кулініч Т.В., 2008

З позицій системного підходу розглянуто механізм інноваційного розвитку і адаптації вітчизняних підприємств галузі машинобудування до змін у ринковому середовищі. Управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств пропонується вдосконалити за допомогою таких адаптаційних способів регулювання, як оптимізація витрат, реструктуризація виробничо-збутової діяльності, стимулювання персоналу до розробки і впровадження новацій.

Ключові слова: механізм, стратегічні пріоритети, інноваційний розвиток, адаптація.

The mechanism of innovative development and adaptation of domestic machine-building enterprises to the changes of market environment is considered from positions of system approach. There is suggested to perfect the management of machine-building enterprises' innovative development by such adaptation regulative methods as optimization of charges, restructuring of production-sale activity, stimulation of personnel to development and introduction of innovations.

Keywords: mechanism, strategic priorities, innovative development, adaptation.

Постановка проблеми

Серед ключових пріоритетів розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств залишається впровадження новацій. Для більшості підприємств вибір напряму і можливостей поліпшення результатів діяльності все ще є недостатньо обґрунтованим. Часто організація інноваційного процесу та управління ним проводиться без урахування змін у зовнішньому оточенні, тоді як вже