

## **ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглядаються наукові підходи до визначення поняття «стратегічний рівень управління інноваційною діяльністю підприємства», його ключових ознак та методів оцінювання. Визначено поняття інноваційної стратегії та її ролі в системі стратегічного забезпечення розвитку підприємства. Розкрито концепцію стратегічного підходу до управління інноваційною діяльністю. Систематизовано агреговані показники, що можуть використовуватися для оцінки стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю підприємства. Досліджено, що одним з ефективних методів оцінювання стратегічного рівня підприємства є бенчмаркінг. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю на основі методики бенчмаркінгу. Окреслено основні етапи проведення інтегрального оцінювання стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю, запропоновано методику розрахунку основних показників.

**Ключові слова:** стратегічний рівень, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, стратегічні цілі, бенчмаркінг, інтегральна оцінка.

*Хаустова Ксения*

## **ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассматриваются научные подходы к определению понятия «стратегический уровень управления инновационной деятельностью предприятия», его ключевых признаков и методов оценки. Определено понятие инновационной стратегии и ее роли в системе стратегического обеспечения развития предприятия. Раскрыто концепцию стратегического подхода к управлению инновационной

деятельностью. Систематизированы агрегированные показатели, которые могут использоваться для оценки стратегического уровня управления инновационной деятельностью предприятия. Доказано, что одним из эффективных методов оценки стратегического уровня предприятия является бенчмаркинг. Предложен интегральный подход к оценке стратегического уровня управления инновационной деятельностью на основе методики бенчмаркинга. Определены основные этапы проведения интегральной оценки стратегического уровня управления инновационной деятельностью, предложена методика расчета основных показателей.

**Ключевые слова:** стратегический уровень, инновационная деятельность, инновационная стратегия, стратегические цели, бенчмаркинг, интегральная оценка.

*Khaustova Ksenya*

## **EVALUATION OF STRATEGIC LEVEL OF INNOVATION MANAGEMENT ENTERPRISE**

The scientific approaches to the definition of "strategic level of innovation management enterprise", its key features and methods of evaluation have been considered. The concept of innovation strategy and its role in ensuring the strategic development of the company was defined. The concept of a strategic approach to innovation management has been investigated. Aggregated indicators that can be used to assess the level of strategic innovation management of company have been systematized. It was revealed that benchmarking is one of the effective methods of evaluating strategic enterprise level. The approach to the integrated evaluation of strategic innovation management techniques based on benchmarking has been proposed. The basic stages of an integrated assessment of strategic innovation management and the method of calculation of key indicators are outlined.

**Keywords:** strategic level, innovation, innovation strategy, strategic goals, benchmarking, integrated evaluation.

**Постановка проблеми.** В умовах переходу вітчизняної економіки на європейську модель розвитку, актуальними проблемами

для підприємств є активне впровадження інновацій у виробничо-господарську діяльність, що потребує формування відповідної системи стратегічного забезпечення. Результатом впровадження сучасних стратегічних підходів до діяльності є стратегічний рівень підприємств, як система знань про можливості та обмеження його розвитку, що реалізуються у стратегічних рішеннях. Високий стратегічний рівень є основою для реалізації інноваційних стратегій, оскільки орієнтує підприємство на довгострокове ефективне функціонування в конкурентному середовищі, що є основним стимулом залучення інвестицій та впровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць з проблематики оцінювання стратегічного рівня підприємства засвідчив, що дискусійним на даний час залишається не тільки методика визначення й оцінки стратегічного рівня, а також різні підходи до формулювання самої термінології, що вживається для позначення цієї дефініції. Для характеристики сукупності ресурсів та компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей у змінних умовах середовища науковці використовують поняття «стратегічний потенціал» [9; 10], «рівень ефективності системи стратегічного управління» [5], «рівень стратегічного мислення» [1], «стратегічний рівень» [13, 7] тощо. Кожний з наведених підходів містить перелік ознак та показників, за якими пропонується визначати стратегічний рівень управління підприємством.

**Невирішені раніше частини проблеми.** Недостатньо вивченими залишаються питання щодо визначення та оцінки стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Цілями дослідження є:** уточнити поняття «стратегічний рівень управління інноваційною діяльністю підприємства», визначити ключові ознаки та розробити методичний підхід до його оцінювання.

**Виклад основних результатів дослідження.** Інноваційна діяльність є важливою складовою стратегічного розвитку оскільки передбачає довгострокову орієнтацію підприємства на формування конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності. Отже, можемо вважати, що стратегічний рівень управління інноваційною діяльністю залежить насамперед від місця інновацій у процесі формування та реалізації стратегічних планів та, відповідно, стратегічного рівня самого підприємства. Для

визначення дефініції «стратегічний рівень підприємства» розглянемо основні наукові підходи, що характеризують дане поняття (табл. 1.).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення поняття «стратегічний рівень» підприємства

| Автор                                                  | Сутність підходу до визначення стратегічного рівня підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| З.Є. Шершньова [13, с. 51].                            | Рівень готовності підприємства до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.                                                                                                                                                             |
| Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик [7, с. 292]                | Узагальнююча характеристика ступеня розвитку системи стратегічного менеджменту, тобто готовності до розроблення і реалізації стратегії з врахуванням потенціалу внутрішнього середовища і можливостей зовнішнього середовища.                                                                                                                                                      |
| Л. Балабанова, В. Холод [1, с. 36]                     | Рівень стратегічного мислення у керівників, яке передбачає усвідомлення стратегічних конкурентних цілей розвитку підприємств і засобів їх досягнення, а також необхідність спостереження за конкурентним маркетинговим середовищем, формування конкурентних маркетингових стратегій та рішень, управлінського налагодження виробничої діяльності з метою її ефективної реалізації. |
| В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній [5, с. 52] | Позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, яке зумовлено рівнем використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім оточенням.                                                                                                                                                    |
| І.О. Маслак, Л.А. Квятковська [9, с. 91]               | Сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.                                                                                                                                                                                               |
| Б.М.Мізюк [10, с.31].                                  | Узагальнена характеристика, що відображає реальну, фактичну спроможність до перетворення наявних ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії, виражаючи можливості й інтегральну спроможність підприємства задовольняти потреби ринку.                                                                                                                |

Аналіз наукових підходів свідчить про те, що на сьогоднішній день між вченими та дослідниками не існує повного консенсусу щодо його визначення стратегічного рівня підприємства та факторів, що його характеризують. Деякі вчені наголошують на тому, що показником стратегічного рівня виступають його кінцеві результати діяльності та місце у конкурентному середовищі [5]. Інша група науковців дотримується думки, що основою стратегічного рівня є рівень стратегічного мислення керівників підприємства, їх бажання і вміння приймати стратегічні рішення[1, 13]. На думку Б. М. Мізюка, І.О. Маслака та Л. А. Квятковського [9,10], основу стратегічного рівня

складає саме ресурсний потенціал підприємства, який можна використати в процесі стратегічної діяльності.

Разом з тим, всі дослідники наголошують, що стратегічний рівень підприємства визначається в процесі стратегічної діяльності і характеризує спроможність підприємства формувати ефективні стратегії, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей в умовах змінного середовища.

Більшість вчених вбачають, що основним показником стратегічного рівня інноваційної діяльності підприємства є його інноваційна активність [4, с. 63; 11, с. 124]. Проте, такий підхід відображає лише кінцеві показники інноваційної діяльності підприємства та не показує ефективність управління інноваційними процесами. У свою чергу науковці [2, с. 22-31; 8, с. 219-227] вважають основою стратегічного рівня наявність інноваційного потенціалу. Разом з цим, показники інноваційного потенціалу не відображають рівень ефективності його використання та вплив на досягнення стратегічних цілей, що є основою стратегічного рівня підприємства.

На нашу думку, інноваційна діяльність є однією з якісних характеристик стратегічного рівня підприємства. У зв'язку з цим, оцінку стратегічного рівня інноваційної діяльності необхідно розглядати в контексті формування ефективних інноваційних стратегій підприємства.

Інноваційна стратегія – це система дій підприємства спрямована на досягнення довгострокових цілей його функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, забезпечення стійкого попиту на продукцію, шляхом використання науково-технічних досягнень, визначення стратегічних інноваційних цілей і індикаторів розвитку з урахуванням впливу як ендогенного, так і екзогенного середовища на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподілі ресурсів на підприємстві [12, с. 108].

Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю є відповідною концепцією, згідно якої основні етапи управління здійснюються в органічній єдності з реалізацією стратегічної мети і цілей. Основними ознаками стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю, на нашу думку, є:

- розвиток потенціалу підприємств на інноваційних засадах

являється основним напрямом загальнокорпоративної стратегії;

- процес обґрунтування інноваційної політики здійснюється згідно з основними етапами стратегічного управління, а саме: формування цілей інноваційної діяльності, стратегічний аналіз та прогнозування середовища, формування інноваційної стратегії та відповідних стратегічних проектів; стратегічний контроль;

- сформовано ефективну систему стратегічного забезпечення реалізації інноваційних проектів, основними задачами якої є безперебійне і оптимальне забезпечення інноваційного процесу всіма видами ресурсів (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними, технічними, енергетичними тощо).

- кадрова політика спрямована на розвиток наукового, творчого та інтелектуального потенціалу працівників, створення ефективної системи мотивації праці, при якій значна увага приділяється рівню організаційної культури та створенню сприятливого клімату у колективі;

- на підприємстві діє гнучка організаційна структура управління, що швидко адаптується до умов реалізації стратегічних проектів.

Ефективність інноваційної стратегії визначається перш за все рівнем інформаційного забезпечення підприємства про можливості, які надає зовнішнє оточення для розвитку підприємства в обраному напрямі, а також про усвідомлення основних загроз і формування механізмів адаптації.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить, що не існує систематизованого набору показників за допомогою яких можна оцінити стратегічний рівень управління інноваційною діяльністю. На нашу думку, основним критерієм, з яким повинні порівнюватися реальні показники господарської діяльності є стратегічні цілі підприємства на перспективу. Разом з цим, наявність чітко сформульованих цілей є якісним показником стратегічного рівня керівництва організації.

З метою спрощення процедури оцінки, пропонується наступний набір агрегованих показників оцінювання стратегічного рівня:

1. Стратегічний рівень керівництва організацією «культура стратегічного управління», що може бути охарактеризований такими

якісними показниками, як: рівень інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень, рівень децентралізації управління, якісний склад персоналу, наявність стратегічних цілей та розроблених стратегій тощо.

2. Результативність інноваційної діяльності підприємства визначає наявність позитивного досвіду впровадження інновацій та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства (зростання прибутковості, частки ринку, захоплення нових ринків, зниження собівартості тощо).

3. Рівень інноваційного потенціалу підприємства характеризує забезпеченість підприємства ресурсами, що необхідні для здійснення інноваційної діяльності, а саме її фінансове, виробничо-технічне та кадрове забезпечення.

4. Ринковий потенціал підприємства є важливим аспектом комерціалізації нововведень і визначає рівень маркетингового забезпечення інноваційної діяльності.

Наведені показники носять комплексний характер і, у свою чергу, складаються з одиничних економічних індикаторів, що обираються із врахуванням специфіки господарської діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності управління виробничими, господарськими, збутовими та іншими процесами у практиці розвинених економік набув широкого розповсюдження метод бенчмаркінгу. Це ефективний інструмент, що допомагає організації постійно вдосконалювати будь-які аспекти своєї діяльності шляхом вивчення того, як це здійснюють інші підприємства. Бенчмаркінг включає оцінку власного стану (процесу чи системи) та ідентифікацію, дослідження й адаптацію до себе того кращого, що є в інших організацій.

Бенчмаркінг – це метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність [3, с. 253].

На нашу думку, бенчмаркінг є одним ефективних підходів до

оцінки стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. Адже відомо, що на більшості вітчизняних підприємств поки-що не має достатньо практичного досвіду для побудови ефективної системи стратегічного забезпечення інноваційної діяльності.

Разом з цим, на даний час не розроблено практичні рекомендації щодо методичного забезпечення процесу бенчмаркінгу стратегічного рівня інноваційної діяльності. Тому, виходячи з принципів та особливостей проведення бенчмаркінгу, що використовуються в американських корпораціях [14, с.121], найбільш прийнятним методом його проведення на вітчизняних підприємствах є використання методу рейтингового оцінювання.

Даний метод дозволяє зводити у єдиний узагальнений показник кількісні та якісні оцінювані параметри і виступає інструментом, який має чітко виражену сигнальну функцію. За його допомогою можна здійснювати моніторинг промислових підприємств за стратегічним рівнем та рівнем управління інноваційною діяльністю, проводити бенчмаркінг підприємств й окремих управлінських процесів, формувати їх рейтинг за інтегральним показником тощо.

Інтегральна оцінка стратегічного рівня ґрунтується на визначенні окремого комплексного показника який розраховується як сума зважених коефіцієнтів, що характеризують різні аспекти аналізу. Співставлення отриманих показників спрощує процес оцінювання та дозволить виявити резерви і фактори удосконалення окремих аспектів управління інноваційною діяльністю на шляху досягнення стратегічних цілей.

Результатом оцінювання є обчислення інтегрального показника, у якому узагальнюються значення інших індикаторів, скоригованих відповідно до їх вагомості. Пропонований підхід дозволяє узагальнити в одному показнику ряд факторів, відмінних за змістом, одиницями виміру, вагомістю та іншим характеристикам. Алгоритм проведення інтегральної оцінки базується на засадах методики, що використовується фондом «Ефективне управління» в процесі визначення рейтингу конкурентоспроможності регіонів України [6] і передбачає наступні етапи:

1. Вихідні дані по кожному критерію оцінки подаються у вигляді умовної матриці, в якій за стрічками позначаються назви

показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а за стовпцями – фактичні та умовно еталонні значення, що характеризують ці показники на досліджуваному та порівняному підприємстві ( $j = 1, 2, 3, \dots, n$ );

2. Проведення стандартизації показників за формулами:

$$\bar{X}_i = \frac{X_n}{X_e}, \quad \bar{X}_i = 1 - \frac{X_n}{X_e} \quad (1)$$

де,  $\bar{X}_i$  – стандартизоване значення відповідного  $i$ -го показника досліджуваного підприємства, для  $\bar{X}_i \rightarrow \max$  та  $\bar{X}_i \rightarrow \min$ ;

$X_n$  – значення фактичного показника для підприємства;

$X_e$  – еталонне значення відповідного показника.

В якості еталону виступають показники підприємства на базі якого проводиться бенчмаркінг.

3. Переведенням показників у бали ( $Bi$ ), на основі 5-ти або 10-ти бальної шкали.

4. Визначення вагових коефіцієнтів показників. Вагові коефіцієнти визначаються в межах вибраної сукупності показників із певним рівнем агрегування. Ваговий коефіцієнт кожного рівня обґрунтовується експертним шляхом відповідно до цілей проведення аналізу, на розсуд керівництва стосовно пріоритетності окремих факторів для аналізу.

Ваговий коефіцієнт встановлюється в межах кожної групи факторів у діапазоні від 0 до 1. Визначення вагових коефіцієнтів можна знаходити за різними методиками. Проте, зважаючи на масштабність необхідної для проведення аналізу інформації і наявність великої кількості статистичних обмежень, для визначення вагових коефіцієнтів оцінки пропонується використовувати експертний метод. Тобто, вагові коефіцієнти встановлюються експертами в залежності від важливості кожного показника для визначення результативної ознаки.

Оскільки показники, які використовуються у процесі аналізу зведено до узагальнених значень (балів), то пропонується використовувати найпростіший лінійний метод їх зваження за формулою:

$$K_i = B_i \cdot w_i \quad (2)$$

де  $K_i$  - зважене значення  $i$ -го показника,

$w_i$  - ваговий індекс показника в межах сукупності.

З метою спрощення аналізу та виокремлення основних слабких і сильних місць в системі оцінювання кожної ознаки стратегічного рівня підприємства пропонується визначати інтегральні показники кожної складової в межах сукупності на двох рівнях – на рівні окремих компонентів кожної агрегованої ознаки та на рівні обчислення інтегрального показника даної ознаки за формулою:

$$P_i = \sum_{k=1}^n K_k \cdot w_k, \quad (3)$$

де  $P_i$  - інтегральний показник агрегованої ознаки стратегічного рівня;

$w_k$  – ваговий коефіцієнт.

На цьому етапі можна отримати порівняльні показники оцінки окремих показників, які підвищують або знижують критерії стратегічного рівня підприємства за певною ознакою і можуть бути використані для визначення резервів покращення стратегічної позиції підприємства.

5. Обчислення інтегрального показника стратегічного рівня інноваційної діяльності підприємства за формулою :

$$S = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_p, \quad (4)$$

де  $S$  - інтегральний показник місця підприємства на матриці за певною критеріальною ознакою.

$W_p$  – ваговий коефіцієнт ознаки в системному критерію.

Наведений вище підхід є узагальненим, і може використовуватися для проведення бенчмаркінгу підприємств різних за розміром та галузевою належністю. Склад показників, що можуть використовуватися в процесі оцінки та їх вагові коефіцієнти залежать від специфіки господарської й інноваційної діяльності підприємства та цілей самого бенчмаркінгу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Стратегічний рівень управління інноваційною діяльністю є необхідною передумовою її ефективності та результативності з позицій досягнення стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі. Узагальнення наукових праць з визначеної проблематики дозволило виділити та систематизувати основні ознаки, що можуть виступати в якості критеріїв стратегічного рівня управління інноваційною діяльністю: стратегічний рівень керівництва; результативність інноваційної діяльності; рівень інноваційного потенціалу та маркетингове забезпечення стратегічного розвитку.

З метою удосконалення процесу визначення стратегічного рівня управління інноваційної діяльності запропоновано методичний підхід, що базується на поєднанні методики інтегрального оцінювання та бенчмаркінгу. Подальші дослідження планується проводити в напрямку розроблення системи критеріальних показників оцінювання основних складових стратегічного рівня підприємств.

### *Література*

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
2. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.
3. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук// Труды Одесского политехнического университета. – 2007.- № 1(27).- С 253- 258
4. Гринько Т.В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка / Т.В. Гринько, Г.В. Єрмакова// Бізнес-інформ.-2011.-№ 11.- С. 62-64
5. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія /Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. -Полтава: ПУЕТ, 2013. -218с.
6. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України/ Фонд ефективне управління [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

[http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf)

7. Кіндрацька Г.І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації/ Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка "Проблеми економіки і управління". – 2009.- №640. - С.290-297.

8. Кривов'язюк І. В. Теоретичні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства/І. В. Кривов'язюк, Б.О. Кузьмінська // Економічний форум. – 2012. – №4. – С.288-297.

9. Маслак І.О., Квятковська Л.А.. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу організації/О. Маслак, Л.А. Квятковська//Регіональна економіка.- 2012.- № 1.- С. 91- 97

10. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: підручник/ Б.М. Мізюк// Львів: Вид-во "Магнолія Плюс", 2006. – 395 с.

11. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства / І.В. Федулова // Технічні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 26. – С. 121-127.

12. Федулова І.В. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства/І. В. Федулова // Наукові праці НУХТ. -2009.- № 29. - С. 108-115.

13. Шершньова З.Є.Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 669 с.

14. Camp R. C. (2006). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance, New York, Productivity press — 299 p.

1. Balabanova L. V. Strategichne markety`ngove upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpry`yemstv / L. V. Balabanova, V. V. Xolod. – K. : VD «Professy`onal», 2006. - 448 s.

2. Verba V. A. Metody`chni rekomendaciyi z ocinky` innovacijnogo potencialu pidpry`yemstva / V. A. Verba, I. V. Novikova // Problemy` nauky`. – 2003. – # 3. – S. 22-31.

3. Goncharuk A.G. Benchmarking yak metod upravlinnya efekty`vnistyu pidpry`yemstva / A.G. Goncharuk// Trudy Odesskogo

poly`texny`cheskogo uny`versy`teta. – 2007.- # 1(27).- S 253- 258

4. Gry`n`ko T.V. Sutnist` innovacijnoyi akty`vnosti pidpry`yemstva ta yiyi ocinka / T.V. Gry`n`ko, G.V. Yermakova// Biznes-inform.-2011.-# 11.- S. 62-64

5. Efekty`vnist` strategichnogo upravlinnya pidpry`yemstvamy`: suchasni problemy` ta perspekty`vy` yix vy`rishennya : monografiya /Miklovda V.P., Britchenko I.G., Kubinij N.Yu., Didovy`ch Yu.O. -Poltava: PUET, 2013. -218s.

6. Zvit pro konkurentospromozhnist` regioniv Ukrayiny`/ Fond efekty`vne upravlinnya [Elektronny`j resurs]. - Rezhy`m dostupu: [http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf)

7. Kindracz`ka G.I. Ocinyuvannya rivnya rozvy`tku sy`stemy` strategichnogo menedzhmentu organizaciyi/ G.I. Kindracz`ka, M.S. Bily`k // Visny`k Nacional`nogo universy`tetu "L`vivs`ka politexnika "Problemy` ekonomiky` i upravlinnya". – 2009.- #640. - S.290-297.

8. Kry`vov'yazyuk I. V. Teorety`chni zasady` upravlinnya innovacijno-investy`cijnoyu diyal`nistyu pidpry`yemstva/I. V. Kry`vov'yazyuk, B.O. Kuz`mins`ka // Ekonomichny`j forum. – 2012. – #4. – S.288-297.

9. Maslak I.O., Kvyatkovs`ka L.A.. Osnovni etapy` ocinyuvannya strategichnogo potencialu organizaciyi/O. Maslak, L.A. Kvyatkovs`ka//Regional`na ekonomika.- 2012.- # 1.- S. 91- 97

10. Mizyuk B.M. Strategichne upravlinnya pidpry`yemstvom: pidruchny`k/ B.M. Mizyuk// L`viv: Vy`d-vo "Magnoliya Plyus", 2006. – 395 c.

11. Fedulova I.V. Doslidzhennya innovacijnoyi akty`vnosti promy`slovogo pidpry`yemstva / I.V. Fedulova // Texnichni ta pry`kladni py`tannya ekonomiky`. – 2010. – Vy`p. 26. – S. 121-127.

12. Fedulova I.V. Strategichni napryamky` innovacijnogo rozvy`tku promy`slovogo pidpry`yemstva/I. V. Fedulova // Naukovi praci NUXT. -2009.- # 29. - S. 108-115.

13. Shersh`n`ova Z.Ye.Strategichne upravlinnya: Pidruchny`k. – 2-ge vy`d., pererob. i dop . – K.: KNEU, 2004. – 669 s.

*Рецензент: Балджи М. Д., д.е.н., проф., зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

13.11.2015

УДК 657.474.57

*Шматковська Тетяна*

## **АЛЬТЕРНАТИВНІ ВАРІАНТИ ВИБОРУ МЕТОДІВ КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

Виявлено, що одна із головних стадій процесу управління активами передбачає управління прибутками, отриманими від експлуатації активів. З цією метою запропоновано здійснювати калькулювання собівартості продукції та управління активами на всіх стадіях життєвого циклу продукту. Основною перевагою калькулювання за стадіями життєвого циклу є врахування довиробничих та післявиробничих витрат, що сприятиме керівництву у достовірному визначенні ціни виробу.

В публікації на першій стадії життєвого циклу продукції рекомендовано застосовувати таргет-костинг. На другій стадії життєвого циклу запропоновано застосовувати кайзен-костинг. Таким чином, стає можливим зниження витрат на виробництво до відповідного рівня, встановленого підприємством. На третій стадії життєвого циклу продукції пропонується застосовувати бенчмаркінг витрат, що сприятиме підприємству у використанні зразків прогресивного досвіду інших суб'єктів господарювання, знизивши витрати та підвищуючи прибутковість діяльності.

У статті запропоновано здійснювати управління активами підприємства із врахуванням методу калькулювання за стадіями життєвого циклу, оскільки інтегрований підхід до оптимізації життєвого циклу, починаючи з концептуальної розробки до виведення