

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 658.512.4

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент інвестицій та інновацій»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне управління інноваціями на
підприємстві»**

Виконала:

студент 2-го курсу, групи УІ-11мп
ПУСТОВОЙТЕНКО Олексій Андрійович

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту,
канд. біол. наук, доцент СІТНИК Наталія Іванівна

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2022 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент інвестицій та інновацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ПУСТОВОЙТЕНКУ ОЛЕКСІЮ АНДРІЙОВИЧУ

- 1. Тема дисертації** «Стратегічне управління інноваціями на підприємстві», науковий керівник дисертації Ситник Наталія Іванівна, к.б.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 02 грудня 2022 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління інноваціями на підприємстві.
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади і практичні положення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність та значення стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- дослідити методи реалізації стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- вивчити підходи щодо оцінки ефективності стратегічного управління інноваціями на підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- навести характеристику інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк»;
- здійснити аналіз факторів впливу на стратегічне управління інноваціями на підприємстві
- оцінити стратегічне управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- здійснити опис проекту з вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- - оцінити ефективність запропонованого проекту щодо вдосконалення управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»»
- - обґрунтувати пропозиції з реалізації запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Класифікація цілей стратегічного управління інноваціями;
2. Принципи цілепокладання стратегічного управління інноваціями;
3. Система стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії;
4. Інноваційні завдання мікрорівня;
5. Принципова схема розробки організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємства;
6. Алгоритм оцінки стратегії інноваційного розвитку організації;
7. Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Старий Порицьк»;
8. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Старий Порицьк»

9. PEST-аналіз для ТОВ «Старий Порицьк»
10. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Старий Порицьк»
11. Динаміка показників інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк»
12. Динаміка показників інноваційної активності ТОВ «Старий Порицьк»
13. Пропонований алгоритм формування, реалізації та моніторингу стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «Старий Порицьк»
14. Матриця Томпсона та Стрікланда
15. Порівняльні характеристики моделей молочних автоматів
16. Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів
17. Розрахунок економічної ефективності автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік
18. Розрахунок показників NPV та терміну окупності проєкту
19. Показники ефективності автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк»
20. Структура робіт проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк»
21. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації запропонованого проєкту

7. Дата видачі завдання: 28 серпня 2022 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	29.08.2022 – 08.09.2022	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2022 – 09.10.2022	

3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та молочної промисловості	01.09.2022 – 15.09.2022	
4.	Ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Здійснення аналіз факторів впливу на стратегічне управління інноваціями на підприємстві	16.09.2022 – 30.09.2022	
5.	Проведення оцінки стратегічного управління інноваціями. Здійснення аналізу рівня інноваційного потенціалу	01.10.2022 – 11.10.2022	
6.	Визначення рівня інноваційної активності підприємства та факторів, що перешкоджають здійсненню інноваційної діяльності.	12.10.2022 – 17.10.2022	
7.	Опис проекту з стратегічного управління інноваціями на підприємстві	24.10.2022 – 01.11.2022	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2022 – 16.11.2022	
9.	Оформлення магістерської дисертації	17.11.2022 – 01.12.2022	

Студент

Олексій ПУСТОВОЙТЕНКО

Науковий керівник

Наталія СИТНИК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність та значення стратегічного управління інноваціями на підприємстві	10
1.2. Методи реалізації стратегічного управління інноваціями на підприємстві	19
1.3. Підходи щодо оцінки ефективності стратегічного управління інноваціями на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ «СТАРИЙ ПОРИЦЬК».....	36
2.1. Характеристика інноваційної діяльності ТОВ «Старий Прицьк»	36
2.2. Аналіз факторів впливу на стратегічне управління інноваціями на підприємстві	45
2.3. Оцінка стратегічного управління інноваціями на ТОВ «Старий Прицьк».....	59
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ «СТАРИЙ ПОРИЦЬК»	70
3.1. Опис проєкту з реалізації стратегії управління інноваціями на підприємстві.	70
3.2. Оцінка ефективності запропонованого проєкту щодо реалізації стратегії управління інноваціями на ТОВ «Старий Прицьк»	81
3.3. Пропозиції з реалізації запропонованого проєкту	87
.....	88
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність дослідження. Інноваційний розвиток у всьому світі обумовлений необхідністю постійного підвищення та утримання підприємствами своєї конкурентоспроможності. При цьому використання інновацій дає підприємствам можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, поліпшувати фінансові результати роботи.

До основних чинників, що визначають необхідність інноваційного розвитку підприємства, можна віднести: дефіцит ресурсів, нестійкість ринку, висока конкуренція, зміни середовища, глобалізація економіки. З кожним роком вплив даних факторів на підприємство не лише посилюється, а й зростає частота їхнього впливу. У зв'язку з цим зростає роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яке в першу чергу спрямоване на підтримку та розвиток конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

Різним аспектам, присвяченим інноваційному розвитку та стратегічному управлінню, присвячені дослідження таких вчених, як: Антонюка А. А., Біловодської О. А., Горячої О. Л., Захаркіна О. О., Малюти Л.Я., Маркіної І.А., Вороніної В.Л., Хорошко Д.Р., Матвій І. Є., Ткаченко П.В., Фоміченко І. П., Баштового В. П., Кожуріна Д. О., Пахомової О. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико - методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та значення стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- дослідити методи реалізації стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- вивчити підходи щодо оцінки ефективності стратегічного управління інноваціями на підприємстві;

- навести характеристику інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк»;
- здійснити аналіз факторів впливу на стратегічне управління інноваціями на підприємстві
- оцінити стратегічне управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»;
- здійснити опис проєкту з вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованого проєкту щодо вдосконалення управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»»
- обґрунтувати пропозиції з реалізації запропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретико-методичні засади і практичні положення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є ключові положення класичної макро- та мікроекономіки, теорії економічного зростання, сучасні концепції інноваційної діяльності, маркетингу та менеджменту. Для досягнення поставленої мети та завдань кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні **методи**: системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць, тематичні дослідження), нормативні та законодавчі акти органів державного управління, статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність досліджуваного підприємства, Закони України та рішення Кабінету Міністрів України.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає ____сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить _____ таблиць, _____ рисунків та ____ додатки. Список використаних джерел включає_____ найменувань і викладений на ____ сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління інноваціями на підприємстві

Світовий досвід розвитку економік в ХХІ столітті вказує на те, що використання інноваційного фактору, заснованого на впровадженні передових технологій сприяє найбільшому діловому успіху підприємства та створення конкурентоспроможної продукції з новими споживачами властивостями. Тому, характеризуючи сучасну економіку, дослідники обирають термін «економіка знань», або «економіка на знаннях». Це тип економіки, де знання грають вирішальну роль, а отримання та застосування знань як інноваційний процес стає джерелом економічного зростання.

На перетині ХХ-ХХІ ст. у світі складається, за висловом Майкла Портера, «нова економіка», пов'язана з поширенням інформаційних мережових технологій. В умовах електронної торгівлі споживачі мають можливість купувати товар за мінімальною ціною, тому в «новій економіці» розгортаються цінові війни, ринки насичуються, потенціал їхнього зростання вичерпується. На насичених ринках внаслідок високої конкуренції ціна перестає грати істотну роль, а першорядне значення для збуту набуває інноваційність продукту.

У буквальному значенні інновація (англ. innovation) перекладається як запровадження нового і означає процес використання нововведення чи винаходу. Тобто, нова ідея або новація (англ. novation) з моменту поширення набуває нової якості і стає інновацією. Процес поширення новацій називається інноваційним процесом, а саме виведення нововведень на ринок комерціалізацією.

Поняття «інновація» було введено в економічний науковий обіг у 1911 р. австрійським ученим Йозефом Шумпетером [9, с.]. Він описував

інноваційний процес як нову комбінацію, яка формується в результаті реорганізації виробництва завдяки використанню нової техніки, появи нової сировини, впровадженню нової продукції, виникненню нових ринків збуту. Розвиток економіки призвів до модернізації цього ключового поняття інноватики: інновації розглядають або як процес, або як результат використання нововведень.

Управління інноваційними процесами, на відміну від інших сфер економіки (виробництва, персоналу, фінансів) вимагає особливого інструментарію. Основними завданнями управління інноваціями є [13, с.216]: організація досліджень, які генерують нові знання; організація процесу розробки продукції, яка використовує знання (комерціалізація знань), уміння керувати процесами створення та охорони інтелектуальної власності. Це досягається за рахунок взаємодії працівників та керівників в інноваційному процесі, активізації їх творчого та організаторського потенціалу, інтеграції зусиль всього персоналу організації у досягненні кінцевих результатів. Як показує досвід зарубіжних країн, наявність в організації спеціально підготовленого менеджменту значно знижує ризик вкладення інвестицій в інноваційний бізнес, прискорює темпи виведення наукомісткої продукції на ринок.

Отже, стратегічне управління інноваціями – це сукупність цілей стратегічного спрямування, з допомогою яких можна посилити інноваційну діяльність підприємства.

У сучасних умовах стратегічне управління інноваціями та сама інноваційна діяльність є найважливішою формою підприємництва. За своєю змістовною спрямованістю стратегічне управління інноваціями має прагматичний характер. За допомогою цього виду управління підприємство вирішує реальні господарські завдання, досягає бажаних результатів та реалізує потенційні можливості для інтенсивного розвитку, що забезпечує конкурентоспроможне становище на ринку та процвітання в майбутньому.

Незалежно від типу, розміру та галузі діяльності підприємства, сама

форма стратегічного управління інноваціями є певним сценарієм, відпрацьованим у практиці багатьма процвітаючими підприємствами протягом десятиліть у розвинених промислових країнах. Він є логічну послідовність кроків, що робляться підприємством задля досягнення поставлених їм стратегічних цілей.

Цілі стратегічного управління інноваціями багатоаспектні та багатогранні. При цьому постановка цілей орієнтується на життєвий цикл підприємства, який динамічний. Розглядаючи цілі як певне попередження результату, на який спрямовані зусилля підприємця (менеджера), їх поділяють на функціональні (підтримування) досягнутого стану системи) та нові (придбання нового якісного стану системи). На кожній із стадій життєвого циклу можливо поєднання і тих, і інших [17, с.58].

Так, якщо на стадії «поточна діяльність» ставляться лише функціональні цілі, спрямовані на підтримку балансу у досягнутому раніше стані системи, то на інших стадіях ми маємо справу в основному з другим різновидом. Нові цілі вимагають виходу на нові орієнтири, нові критерії рівноваги в системі, нові рішення, нові організаційні структури, тобто викликають необхідність розробки та здійснення комплексу дій, що визначаються як стратегії.

Стратегічні цілі відбивають генеральну лінію розвитку підприємства. Вони покликані з урахуванням умов оточення та досягнутого потенціалу матеріалізувати принципи та наміри, які закладені у філософії, підприємницькій політиці та стратегічному вигляді (місії) підприємства. Вони знаходять свій відбиток у сукупності планованих продуктово-ринкових комбінацій та показників, що характеризують бажаний розвиток підприємства та необхідні для цього ресурси. Стратегічна мета в кінцевому підсумку рахунку орієнтована на вирішення тієї чи іншої проблеми чи завдання, пов'язаного з ринком або з важливим питанням виживання підприємства.

Стратегічні цілі розробляються з урахуванням можливості залучення у процес їх реалізації всіх працюючих на підприємстві. Цілі мають бути сприйняті колективом. Якщо підприємство не ставить перед колективом таких

цілей, то працюючи рано чи пізно виробляють цілі самі собі та встановлюють пріоритети в тих галузях, які приносять найбільшу користь їм самим, а не підприємству. Цільові установки мають бути досить конкретними та відчутними.

Існують загальні обов'язкові правила стратегічної поведінки підприємства [9, с.28]:

- 1) дохід завжди повинен випереджати оборот;
- 2) якість продукції - характеристика суворо фіксована (результати досягаються без зниження якості);
- 3) підприємство «зростає» разом із ринком рівномірно чи має бути різке зростання (відрив) з витісненням конкурентів;
- 4) підприємство випускає продукцію або стандартну, або вищої якості (орієнтація на посередність виключається).

У стратегічному плануванні має враховуватись можливість дозволу конфліктів цілей. До можливих варіантів належать [21, с.77]:

1. Домінування цілей. Одна із цілей виділяється як головна. Тільки після проходження цього фільтра може бути прийнято іншу ціль.
2. Оцінка цілей за значимістю. Упорядкування цілей за значенням, знаходження компромісу.
3. Антагонізм цілей. Обидві цілі, незважаючи на їхній конкурентний характер, залишаються й надалі для виконання, але в різних сферах або в різний час.
4. Зближення цілей. Цілі наводяться до спільного знаменника (інтеграція цілей, «концепція» вигоди). Конфліктуючі цілі трансформуються на єдину ієрархічно впорядковану мету.
5. Змішування критеріїв (діалог). Поступова зміна функції вигоди, «витягування» на взаємний інтерес.

Постановка та формування стратегічних цілей служать вихідною базою для вибору та розробки забезпечують їх досягнення стратегій. Розглядаючи в широкому значенні, стратегія показує, як підприємство вводить у дію свої

діючі та потенційні активи (сильні сторони), щоб цілеспрямовано зустріти зміни у навколишньому середовищі. Розрізняють:

1. Базові стратегії – «модель поведінки підприємства загалом і окремої стратегічної господарської одиниці у тій або іншій конкретній ринковій ситуації. Наприклад: стратегія вибору ринків; стратегія конкуренції на обраному ринку. І далі на обраному ринку: досягнення переваги у конкуренції на основі лідерства у якості продукції; лідерство у цінах; ринкова спеціалізація; ринкова кооперація» [22,с.350].

2. Функціональні стратегії – «комплекси заходів та програм для окремих функціональних сфер та підрозділів підприємства. Вони мають підлегле значення і є сутнісно ресурсними програмами, які забезпечують практичну реалізацію базових стратегій» [27, с.186].

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють дві групи стратегій: оборонну та наступальну. Оборонні стратегії відбивають у собі реакцію підприємства на дії конкурентів та опосередковано на потреби та поведінку споживачів. У свою чергу їх можна поділити на такі типи стратегій: захисна, імітаційна, вичікувальна, безпосереднього реагування.

Наступальні стратегії включають: активні НДДКР; орієнтовані на маркетинг; стратегії злиття; стратегії придбання. Наступальні стратегії зазвичай вимагають кредитних інвестицій і, отже, більш застосовні на підприємствах, що мають досить високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчий науково-технічний персонал.

Таким чином, можна подати таку класифікацію цілей стратегічного управління інноваціями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація цілей стратегічного управління інноваціями

Класифікаційна ознака	Цілі та їх характеристика
1	2
<i>За функціональним призначенням у процесі управління</i>	
функція ініціативи	ознайомлення з проблемою шляхом зіставлення існуючого стану з бажаним

Продовження табл.1.1

1	2
інструмент управління	вироблення керівних вимог до дій
прийняття рішень	визначення критеріїв оцінки інформації та вибору альтернатив
інструмент координації	забезпечення безконфліктного співіснування осіб, які ухвалюють рішення
<i>За видами</i>	
по сфері, що охоплюється	загальна, приватна
за значенням	головна, другорядна
за грошовим виразом	грошові, безгрошові
за кількістю змінних у цілі	одно- та багатозмінні
з предмету мети	на загальний результат та на похідний результат
за місцем в ієрархії цілей	вищі, проміжні та нижчі
щодо взаємного співвідношення цілей	комплементарні, індиферентні та конкуруючі
<i>За стратегічними рівнями «дерева цілей» - процесу поділу головної (глобальної) мети, що визначає стратегічний напрямок всієї діяльності підприємства, на її складові (приватні цілі) та розташування їх за ієрархічним принципом</i>	
цілі підприємства в цілому	очікуваний стан сукупності стратегічних господарських одиниць (продуктово-ринкових комбінацій) та відповідні якісні та кількісні показники
цілі стратегічних господарських одиниць (СГО)	цільові установки для окремих СГО
цілі функціональних сфер діяльності	директивні завдання для функціональних підрозділів підприємства, що закладаються в основу розробки стратегій, планів заходів та програм у цих сферах та підрозділах
<i>Кількісні</i>	
ринкові	зростання обороту, частки ринку
економічні	зростання прибутку та рентабельності
фінансові	збільшення структури капіталу та зростання ліквідності
<i>Якісні</i>	
	підвищення стандарту якості продукції
	зміцнення незалежності підприємства
	поліпшення стратегічного вигляду підприємства
	інноваційна поведінка
	постановка сервісного обслуговування клієнтів
	підвищення рівня управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21, 33, 38]

Слід зазначити, що між цілями складаються множинні відносини по горизонталі та вертикалі, які повинні обов'язково враховуватися у процесі цілепокладання. Основними принципами цілепокладання при цьому є (рис. 1.1).

Антогонізм цілей (протистояння)	взаємовиключення, несумісність цілей (наприклад, захист довкілля та дохід від радіоактивної продукції)
Ідентичність цілей (рівність)	реалізація однієї мети призводить до реалізації в таких самих розмірах іншої (наприклад - зростання доходу при зростанні капіталовкладень)
Конкуренція цілей	реалізація однієї мети можлива лише за реалізації іншої (наприклад, найвищий прибуток можлива лише за реалізації мети «найвища надійність» вкладених коштів, оскільки високий шанс прибутку пов'язані завжди із ризиком втрати)
Доповнюваність цілей	має місце тоді, коли реалізація однієї мети сприяє (просуває) до іншої мети
Комплементарність цілей (гармонія)	здійснення однієї мети сприяє водночас здійсненню ще однієї мети (наприклад, дохід та оборот при постійних витратах)
Індиферентність цілей (нейтралітет)	виконання однієї мети не впливає виконання іншої мети; зв'язку між ними не існує

Рис.1.1. Принципи цілепокладання стратегічного управління інноваціями

Джерело: складено автором на основі [18, 33, 38]

Досягнення будь-якої з поставлених цілей стратегічного управління інноваціями пов'язані з вирішенням певних завдань.

Практична проблема стратегічного управління інноваціями на підприємстві не обмежується виключно завданнями досягнення нових економічних та науково-технічних висот. Підприємство є живим, що постійно розвивається організмом, змінювану під впливом зовнішнього середовища систему, яка під впливом факторів зовнішнього середовища зароджується, розвивається, структурується, переживає крах та зникає, проходячи свій життєвий цикл (ЖЦ), що складається з низки стадій: створення (зростання), поточна діяльність (стабілізація), оновлення, досягнення нових рубежів (стрибок), банкрутство (спад), ліквідація (зникнення).

Правильно поставлені завдання стратегічного управління інноваціями задля досягнення обраних цілей інноваційного розвитку підприємства дозволяють попередити саме дві останні небажані стадії ЖЦ. Загальні завдання стратегічного управління інноваціями зводяться до такого:

- 1) вибір товарів та ринків у розвиток підприємства у перспективі, враховуючи обмеження із боку довкілля та конкуренцію;
- 2) вибір типів та видів нововведень, методів (програм, проектів), які дозволять досягти стратегічних цілей;
- 3) визначення обсягу та джерел формування ресурсів під стратегічні цілі;
- 4) вироблення організаційної форми (традиційна лінійно-штабна структура, матрична чи проектна структура, СГО чи центри керівництва кожною стратегічною метою), яка дозволить ефективно здійснити інноваційний процес на підприємстві для досягнення поставлених стратегічних цілей управління інноваціями.

До комплексних завдань стратегічного управління інноваціями можна віднести наступні – рис.1.2.



Рис.1.2. Комплексні завдання стратегічного управління інноваціями

Джерело: складено автором на основі [29, 32, 38]

Виділяються також інноваційні завдання мікрорівня (рис.1.3).



Рис.1.3. Інноваційні завдання мікрорівня

Джерело: складено автором на основі [29, 32, 38]

Перше завдання спрямоване на забезпечення своєчасної появи інновацій на підприємстві, заміну застарілої продукції та досягнення оптимальної сумісності між інновацією продукту та інновацією процесу. Крім того, важливо розуміти, які розробки варто робити власними силами, а які запозичувати ззовні. Друге завдання більш тонке: пошук правдоподібних зв'язків між інноваціями, які відрізняються новизною та радикальністю. Загальна практика полягає в тому, що різні види інновацій повинні доповнювати один одного. Стійке функціонування бізнесу залежить від того, наскільки успішно воно передбачає загрозу технологічної та функціональної заміни.

Технологічна заміна призводить до того, що компаніям не потрібно виробляти продукцію існуючими старими методами, оскільки поза ними винайдено новий, більш ефективний метод, який, ймовірно, буде використаний конкурентами.

Функціональне заміщення - це поява нового продукту замість старого, тобто іншого продукту, який виконуватиме функції існуючого, але на вищому

рівні. Організація повинна вчасно вжити запобіжних заходів, знайти раціональне співвідношення між адаптивними та стратегічними інноваціями.

Таким чином, під стратегічним управлінням інноваційною діяльністю розуміється таке управління компанією, яке спираючись на науково-технічний потенціал, що орієнтує її інноваційну діяльність на запити споживачів, здійснює всебічний аналіз, моделювання ситуацій. На основі чого проводить гнучке регулювання та своєчасні зміни, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії вижити та досягти своєї мети у довгостроковій перспективі. При цьому інноваційний менеджмент, який здійснюється в компанії, дозволяє чітко позначити завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку компанії.

1.2. Методи реалізації стратегічного управління інноваціями на підприємстві

Організація стратегічного управління інноваціями закладається при створенні та реалізації інновації, тобто, у самому інноваційному процесі. Інноваційний процес є базисом, від якого залежить надалі ефективність використання прийомів інноваційного менеджменту. Інноваційний процес визначає основну ідею інновації, характерні риси та специфіку функціонування нового продукту чи нової операції, особливості їх створення, реалізації та просування на ринку, комплекс заходів щодо ефективного просування та які прийоми слід застосовувати для дифузії конкретної інновації [32, с.103].

Важливим етапом організації є вибір стратегії управління інноваціями. Від правильно обраної стратегії управління залежить правильність вибору прийомів управління інновацією, їх результативність і ефективність.

В даний час багато вчених і практиків в галузі інновацій розглядають інноваційний менеджмент як частину стратегічного і включають інноваційну

спрямованість діяльності підприємства в стратегію. Головна увага в інноваційному менеджменті приділяється виробленню стратегії інновації та заходів, спрямованих на її реалізацію.

Розробка та випуск нових видів продукції стає пріоритетним напрямом стратегії підприємства, оскільки визначає решту напрямів її розвитку. Успішне впровадження інновацій потребує колективних процесів навчання, які призводять корпорації до проведення координації інвестицій та подальшого досягнення продуктивної взаємодії. Також правильна взаємодія та співпраця з науково-дослідними інститутами, клієнтами, постачальниками або іншими підприємствами допоможуть полегшити інноваційні можливості та збільшити інноваційний потенціал компанії, сприяти міжсекторальному партнерству між державним сектором, комерційними структурами та іншими організаціями.

Стратегічне управління інноваційними процесами компанії є обраним напрямом її інноваційної діяльності, включаючи комплекс рішень щодо розміщення інноваційних ресурсів. У свою чергу це повинно призвести до збільшення вартості організації і досягнення цілей, що стоять перед нею.

Стратегічне управління інноваціями ґрунтується на 6 принципах:

- 1) створення та використання інноваційних команд;
- 2) відданість якості та високому рівню в масштабах усієї організації;
- 3) гнучка організація роботи;
- 4) організаційне навчання, моніторинг різних джерел знань, технологічний прогрес та ідеї;
- 5) підтримуюча творчість організаційна культура, визнання та винагорода інновацій;
- 6) бачення лідерів та лідерство на прикладі [32, с.104].

Успішність діяльності компанії на ринку багато в чому залежить від ефективності стратегії управління її інноваційними процесами. В основі будь-якої стратегії лежать економічні настанови.

У системі управління інноваційним зростанням виділяють чотири типи

цільових економічних установок:

- виробництво нової, більш конкурентоспроможної продукції (інноваційно-технологічне зростання);
- створення нової техніки та вдосконалених технологій;
- освоєння нових ринків збуту та технологій (ринкові новації);
- впровадження нової організаційної структури підприємства, системи управління виробництвом (організаційно-управлінські новації).

У зв'язку з представленими цільовими економічними установками у таблиці 1.2 розкрито основні методи управління інноваційною діяльністю, які забезпечують розробку та реалізацію нововведень у компанії [36, с.105].

Таблиця 1.2

Методи організації стратегічного управління інноваціями на підприємстві [36, с.105]

Назва метода	Ціль	Заходи
1	2	3
Метод формування стратегії екстенсивного інноваційного зростання	Створення нової, більш конкурентоспроможної продукції	Ведуться пошукові НДДКР, створюються корпоративні НДІ та венчурні фонди, залучаються профільні наукові колективи, скуповуються малі інноваційні компанії, проводиться диверсифікація у бік високотехнологічних сегментів ринку, що швидко розвиваються, ведеться активна патентно-ліцензійна політика, йде постійне створення нових продуктів
Метод формування стратегії інтенсивного інноваційного зростання	Створення нової техніки та вдосконалених технологій	Оновлюється обладнання, закуповуються готові технологічні лінії та технології, локалізуються чи впроваджуються сторонні технології, створюються дослідницькі підрозділи, ведуться пошуки нових чи незайнятих ринкових ніш, впроваджують системи автоматизованого проектування.
Метод на основі формування стратегії радикального інноваційного зростання	Створення нової організаційної структури підприємства, системи управління виробництвом	Структуруються відносини між підрозділами, відбувається посилення ролі планування та бюджетування, оновлюються кадри, комп'ютеризується обробка управлінської інформації

Продовження табл.1.2

1	2	3
Метод на основі формування стратегії диверсифікаційного інноваційного зростання	Освоєння нових ринків збуту та технологій	Вибудовуються нові збутові та розподільчі мережі, логістичні ланцюжки, розробляється маркетингова політика, відбуваються зміни у структурі, у тому числі утворення вертикально-інтегрованих філій та представництв, змінюються упаковка та дизайн продукції, оновлюється та розширюється асортимент продукції

Залежно від прийнятого стилю роботи у компанії чи масштабу реалізованої інноваційної ідеї на практиці стратегічного менеджменту застосовуються різні прийоми (методи) досягнення поставлених цілей:

1. Методи узгодження цілей, дозволяють забезпечити чітку орієнтацію виконавців на основні цільові установки підприємства.
2. Методи делегування, створені задля активізації творчого потенціалу менеджменту.
3. Метод системного моделювання, що дозволяє взаємопов'язати окремі компоненти управління в єдиний динамічний процес.

В даному випадку методи є вироблені способи впливу на інноваційну діяльність з метою отримання інноваційного ефекту. Доцільність застосування того чи іншого методу залежить від завдання, яке стоїть на даному етапі організації інноваційного процесу. Вибір та обґрунтування кращої стратегії інноваційного зростання для кожної компанії починається зі складання реєстру можливих базових та альтернативних стратегій. Такий вибір здійснюється на основі формування стратегічних цілей, аналізу стану підприємства та зовнішнього середовища, аналізу інноваційного потенціалу та інноваційної активності [38, с.152].

Процес стратегічного управління інноваціями складається із взаємозалежних етапів (рис.1.4).

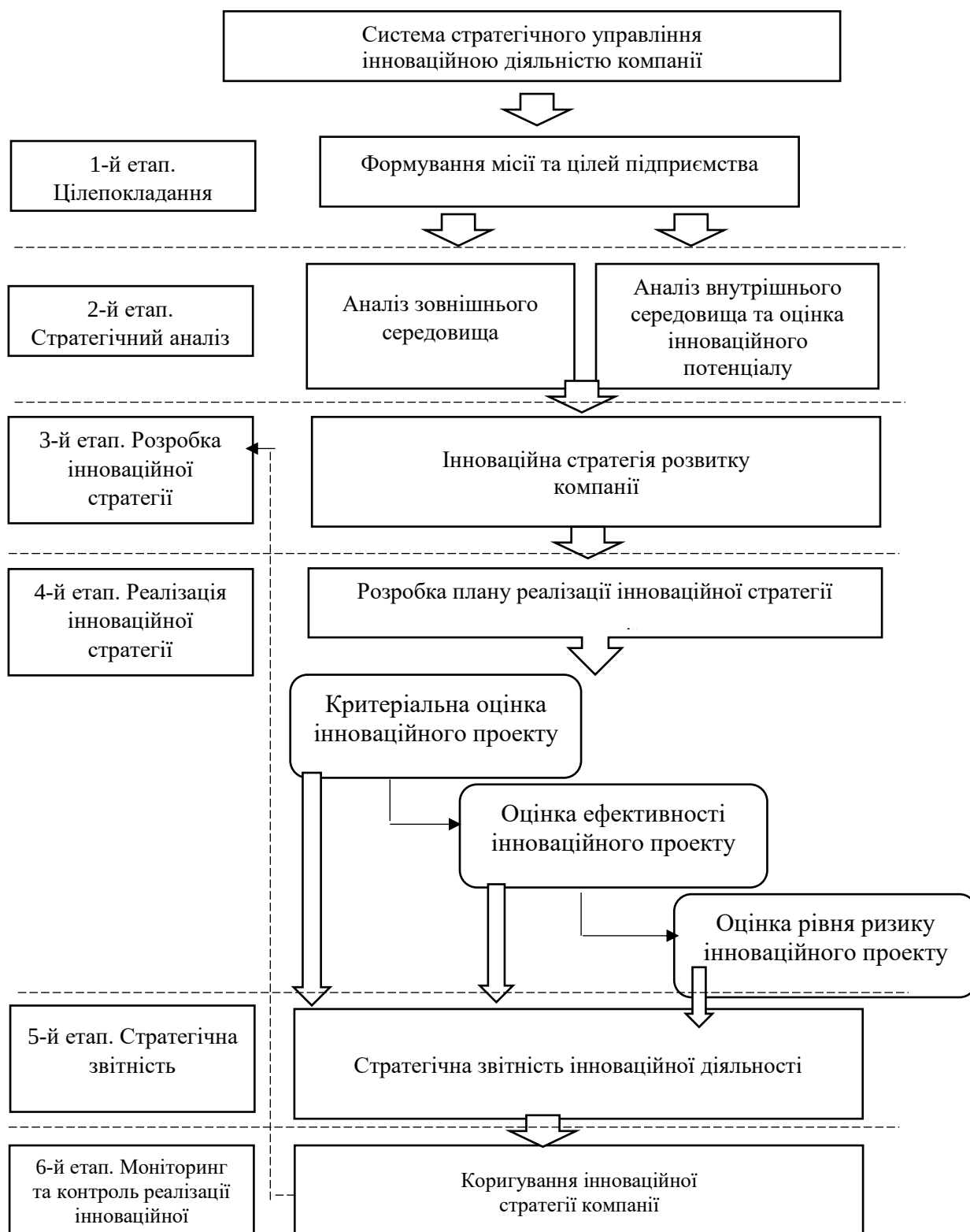


Рис.1.4. Система стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії

Джерело: складено автором на основі [38]

Наведені етапи стратегічного управління включають деталізацію

інноваційної стратегії компанії в рамках короткострокового та середньострокового періодів через формування необхідних оціночних розрахунків запроваджених або на стадії впровадження інноваційних проектів.

Далі детальніше розглянемо зміст кожного етапу системи стратегічного управління інноваційною діяльністю.

1-й етап. Цілепокладання. На першому етапі встановлюються цілі розвитку та функціонування компанії, орієнтовані на інноваційну діяльність. Паралельно з формулюванням цілей проводяться вибір проекту та структурування ключових завдань у галузі інноваційної діяльності. Основні вимоги до формулюваних цілей інноваційної діяльності – конкретність, вимірність та практична реалізація.

2-й етап. Стратегічний аналіз. На другому етапі проводиться стратегічний аналіз, що включає аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища та оцінку стану інноваційного потенціалу компанії.

У сучасних умовах ступінь забезпеченості стійкості та ефективності інноваційного розвитку компанії доцільно оцінювати за результатами аналізу макроекономічного середовища у динаміці та виявляти фактори, що впливають на її зміну. Виявлені в ході аналізу фактори, що змінюються, дозволяють зробити висновок про економічно доцільні напрями розвитку країни, а також визначають основні напрямки розвитку інноваційної стратегії компанії. На етапі стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії проводиться оцінка стану інноваційного потенціалу всіх функціональних підрозділів компанії, що беруть участь у здійсненні інноваційної діяльності. Дані про стан інноваційного потенціалу компанії дозволяють судити про ефективність управління інноваційною діяльністю.

3-й етап. Розробка інноваційної стратегії. На третьому етапі системи стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії настає черга стратегічної орієнтації. Формулюється краща інноваційна стратегія розвитку з урахуванням результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

4-й етап. Реалізація інноваційної стратегії. Реалізація інноваційної стратегії здійснюється методом відбору, оцінки та реалізації найефективніших інноваційних проектів. На основі прийнятої та затвердженої інноваційної стратегії компанії формується план заходів щодо її реалізації, що включає наступний комплекс дій:

1. Проводиться початковий відбір інноваційних проектів.
2. Формується перелік поточних інноваційних проектів із підтвердженими обсягами фінансування, джерелами фінансування, строками виконання, відповідальними особами, необхідними інфраструктурними та кадровими умовами їх реалізації та чисельною оцінкою очікуваних результатів.
3. Оцінюється ефективність інноваційного проекту.
4. Проводиться оцінка ризику інноваційного проекту.

5-й етап. Стратегічна звітність. За результатами оцінки результатів 4-го етапу стратегічного управління складається стратегічна звітність підприємства. Стратегічна звітність є логічною завершеною стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

У системі стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії накопичується великий обсяг інформації. Для прийняття управлінських рішень важливо мати лише необхідну інформацію, щоб не загубитися у величезному масиві даних. При цьому необхідно враховувати, що склад та форми звітності індивідуальні та залежать від особливостей діяльності організації. Тому при постановці стратегічного управління інноваційною діяльністю в компанії необхідно визначити склад та розробити форми стратегічної звітності.

6-й етап. Моніторинг та контроль реалізації інноваційної стратегії. Моніторинг інноваційної діяльності є важливим механізмом стратегії, що забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє оперативно реагувати на зміни стану зовнішніх та внутрішніх факторів. Моніторинг та контроль здійснюються щоквартально та щорічно. Відповідальність за організацію моніторингу та

контролю інноваційної діяльності покладається на виконавчі органи компанії. Для здійснення контрольної функції за виконанням інноваційної стратегії компанії та поточного плану її реалізації виконавчі органи передбачають проведення регулярних контрольних заходів.

Виконуючи дані етапи у межах стратегічного інноваційного менеджменту для підприємства, забезпечується охоплення керуючим впливом всіх ланок і елементів, зайнятих рішенням стратегічних завдань. Щоб їх ув'язати воедино, необхідна наявність відповідної організаційної форми.

Принципова схема розробки організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємства представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Принципова схема розробки організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємства [39, с.74]

Таким чином, в організації стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії головна роль відводиться розробці та реалізації інноваційної діяльності стратегії, на основі якої формується стратегічна звітність, що відбиває ключові показники ефективності інноваційної діяльності компанії. Стратегічне управління передбачає всебічний аналіз та моделювання ситуацій. На основі результатів аналізу здійснюються гнучке регулювання проекту та своєчасні виробничі зміни, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що разом дозволяє компанії вижити і досягти своєї мети у довгостроковій перспективі. При цьому інноваційний менеджмент, який здійснюється в компанії, дозволяє чітко позначити завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку компанії.

1.3. Підходи щодо оцінки ефективності стратегічного управління інноваціями на підприємстві

Нині інноваційна діяльність є основним чинником розвитку будь-якого підприємства. Тому для збереження конкурентних позицій та ефективного функціонування організації переходять на інноваційний шлях розвитку. Грамотно організоване стратегічне управління інноваціями дозволить підприємству пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища, а також домогтися раціонального використання та розподілу ресурсів. У разі ринкової економіки для підвищення конкурентоспроможності підприємства особливу увагу слід приділяти підвищенню ефективності бізнес-процесів, використовуючи нові підходи до організації товароматеріальних потоків. Саме тому більшість організацій прагнуть оптимізувати свою діяльність шляхом застосування різних інноваційних технологій [1].

Таким чином, у разі необхідності оптимізації бізнес-процесів організації слід приділяти особливу увагу впровадженню інноваційних технологій, що дозволяє підприємству оптимізувати виробничі процеси і, отже, знизити

витрати, збільшити прибуток, залучити нових клієнтів, підвищити ефективність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси загалом. Застосування підприємством інноваційних технологій також дозволить [29, с.243]:

- 1) Збільшити швидкість руху матеріального потоку.
- 2) Зменшити простої.
- 3) Прискорити виробничі процеси.
- 4) Підвищити надійність постачання.
- 5) Зменшити логістичні витрати.

У науковій літературі процес формування стратегії інноваційного розвитку описується як послідовність кількох етапів:

- 1) Постановка мети.
- 2) Визначення завдань.
- 3) Прогнозування результатів.
- 4) Аналіз витрат.
- 5) Оцінка ризиків.
- 6) Реалізація результатів.
- 7) Оцінка ефективності одержаних результатів.

На етапі прогнозування результатів необхідно визначити, чи буде вибрана стратегія ефективна. Для цього необхідно здійснити оцінку ефективності інноваційної стратегії. Існує величезне кількість методів та інструментів оцінки стратегій. Найбільш поширеною є система збалансованих показників. Даний інструмент дозволяє провести аналіз відповідності та досягнення цілей та завдань підприємства. Головною перевагою такого методу є можливість кількісної оцінки.

Ця методика базується на доборі певних критеріїв, показників, на основі яких і проводиться аналіз ефективності стратегічного управління. Такі показники повинні враховувати всі найважливіші аспекти діяльності організації.

- 1) Фінансовий аспект, тобто ефективність фінансової складової діяльності (віддача вкладений капітал).

- 2) Задоволеність споживачів товарами та послугами.
- 3) Результати внутрішніх бізнес-процесів (операційна ефективність).
- 4) Рівень інноваційності, орієнтація на поліпшення.
- 5) Кадри.

При розгляді стратегії з фінансової точки зору основний акцент робиться на показниках фінансового ефекту від реалізації стратегії, співвідношення витрат та результатів. Основними показниками, за яким здійснюється розрахунок, є витрати на реалізацію стратегії та ефект від її реалізації. Під ефектом від реалізації мається на увазі вигода, яку отримає компанія після впровадження цієї стратегії (додатковий прибуток, зниження витрат і т.д.). Витрати на реалізацію найчастіше характеризуються обсягом інвестицій, необхідні для реалізації цієї стратегії. У загальному вигляді таке співвідношення результату та витрат можна подати у вигляді наступної формули [5, с.206]:

$$E_c = P_c / V_c \quad (1.1)$$

де E_c – показник ефективності стратегії;

P_c – результат реалізації стратегії;

V_c – витрати на реалізацію стратегії.

Такий метод оцінки зазвичай використовують за наявності кількох альтернативних стратегій. Даний показник дозволяє відібрати найбільш вигідні та оптимальні варіанти для конкретного підприємства ще на етапі вибору стратегії. Однак дана формула не враховує багатьох аспектів і, отже, використовуючи лише такий спосіб оцінки, неможливо отримати точну інформацію про ефективність стратегії, оскільки оцінка проводиться тільки за двома показниками (витрати та результат). Тому пропонується застосувати до оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку наступну формулу [5, с.206]:

$$E_c = \Delta E / C + E_n * I \quad (1.2)$$

де ΔE - річний приріст ефекту від реалізації стратегії;

C – річні витрати;

Ен – нормативний коефіцієнт ефективності:

І – інвестиційні вкладення.

Оцінка стратегії за даною формулою дасть точніший результат і дозволить зробити висновок про раціональність застосування цієї стратегії на початкових етапах оцінки ефективності. Основна перевага даного способу полягає в тому, що формула враховує нормативний коефіцієнт ефективності, який, залежно від галузі підприємства, що приймає різні значення.

Головний недолік цього методу оцінки полягає в тому, що він не враховує інноваційний аспект стратегії. Якщо йдеться про стратегію інноваційного розвитку, необхідно брати до уваги той факт, що будь-які інновації та інноваційні проекти, що впроваджуються на підприємстві, пов'язані з підвищеним ступенем ризику.

Дані ризики можуть сильно вплинути на фінансовий результат та ефект від застосування цих інновацій у роботі організації. Таким чином, даний метод повинен враховувати ступінь ризику та рівень його впливу на результуючі показники.

Оскільки фінансова складова в оцінці є найважливішою, очевидно, що не можна обмежуватися оцінкою стратегії лише за вищеприписаною формулою. Пропонується провести аналіз ефективності стратегії як інвестиційного проекту, скориставшись такими показниками як [5, с.207]:

- 1) Чиста наведена вартість (NPV);
- 2) Індекс доходності (PI);
- 3) Внутрішня норма прибутку (IRR);
- 4) Дисконтований термін окупності (DPP).

Найчастіше аналіз ефективності стратегії має на увазі оцінку ефективності інвестиційних вкладень. Тому оцінка стратегії за даними показниками дозволить отримати найповнішу інформацію про фінансову віддачу та спрогнозувати ефект від реалізації стратегії.

Наступний напрямок оцінки стратегії – це рівень задоволеності клієнтів. Для оцінки стратегії в даній проекції використовується набір показників, який

включає частку ринку, приріст клієнтської бази. Так само важливими показниками є швидкість доставки, час обробки замовлення тощо. Після аналізу перших двох напрямів (фінансовий аспект та рівень задоволеності клієнтів) визначаються показники, що стосуються внутрішніх бізнес-процесів організації.

Отже, інноваційний процес оцінюється з точки зору акціонерів та клієнтів за допомогою наступних показників:

- окупність витрат на НДДКР. Цей показник розраховується як відношення операційного прибутку до оподаткування витрат на розробку;
- рівень продажу нової продукції;
- тимчасові витрати на розробку.

Наступним напрямом оцінки є аналіз кадрового потенціалу організації. Основними показниками ефективності в даному випадку слугуватимуть кваліфікація та навички співробітників, їх задоволеність умовами праці, доступом до необхідної інформації, прояв ініціативи. Кінцевим показником є критерій ефективності працівника, що відображає вплив всього набору факторів на результат діяльності працівника. Не менш важливим є показник співвідношення кількості працівників та кількості виробленої продукції та послуг. Визначення ефективності працівника проводиться шляхом оцінки доходу на одного співробітника [12].

Основною відмінністю інноваційної діяльності є невизначеність кінцевих результатів, обумовлена впливом різних зовнішніх факторів, багато з яких не піддаються точною оцінці. Ступінь впливу таких факторів тісно пов'язана з рівнем ризику. Високий рівень невизначеності свідчить про те, що цілі стратегії, що розглядається, можуть бути досягнуті не в повній мірі або не досягнуто взагалі. Отже, в оцінці ефективності інноваційної стратегії підприємству необхідно оцінити ризики, пов'язані з реалізацією даної стратегії та спрогнозувати результат з урахуванням отриманої інформації. Однак сучасні методи оцінки стратегії інноваційного розвитку не враховують ризики, які можуть виникнути у процесі її реалізації. Таким чином, доцільно

враховувати такий показник, як ступінь ризику інноваційної стратегії.

Для оцінки ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії, слід застосовувати якісні та кількісні методи. Застосування таких показників дозволяє виявити основні ризики, проаналізувати фактори, що впливають виникнення цих ризиків. Така методика передбачає визначення можливої шкоди за цим ризиком та ймовірність його настання. Таким чином, якісний метод оцінки ризиків є базою для подальших кількісних досліджень. Кількісні методи дозволяють оцінити ступінь впливу того чи іншого ризику реалізації стратегії [9, с.73].

Якісні методи оцінки ризиків найчастіше поділяють на:

- аналіз прийнятності витрат;
- метод аналогій;
- метод експертних оцінок.

Аналіз прийнятності витрат ґрунтується на факторах, які можуть спровокувати перевитрату коштів. До таких факторів можна віднести неточну оцінку вартості проекту на початковому етапі розробки стратегії, зміна продуктивності, інфляція, податкове законодавство. У процесі аналізу відбираються фактори, що мають найбільший вплив на реалізацію даної стратегії, складається карта можливої зміни рівня витрат. При використанні методу аналогій основою для дослідження служать проекти з аналогічними проектами. Таким чином, формулюються потенційні ризики проекту, що оцінюється.

Для отримання більш точних результатів оцінки ризику рекомендується використовувати метод експертних оцінок, який ґрунтується на думці експертів, які мають досвід реалізації подібних стратегій. Для проведення такого аналізу необхідно підготувати перелік ризиків на кожній стадії реалізації стратегії. Далі група експертів оцінює ймовірність настання, масштаб наслідків з кожної групи ризиків. Існує кілька методів здійснення прогнозу. Перший – метод Дельфі. Основна відмінність даного методу від інших полягає в те, що спілкування між експертами не допускається. Результат оцінки

залежить від незалежності суджень та професійних якостей експертів. Показником достовірності суджень є коефіцієнт узгодженості експертів (коефіцієнт конкордації). Найчастіше застосовуються рейтингові методи оцінки ризиків. Сюди входять ранжування (угруповання ризиків у порядку збільшення або зниження ступеня ризику), м'яка рейтингова оцінка, попарне порівняння (метод усередненої думки) тощо.

Основна особливість аналізу ризиків полягає у труднощі їхньої кількісної оцінки. Для виміру ступеня ризику стратегії доцільніше використовувати такі кількісні методи:

- статистичний;
- варіації параметрів;
- розрахунку критичних точок;
- сценарний;
- імітаційний;
- коригування ставки дисконтування.

Таким чином, при виборі стратегії інноваційного розвитку підприємства слід враховувати та оцінювати інноваційний вплив практично на всі аспекти його діяльності, у тому числі на логістичні процеси [14, с.69].

Тому не слід обмежуватися оцінкою лише по одному з напрямків (наприклад, тільки в фінансовій проекції або у проекції операційної ефективності), оскільки це може призвести до отримання невірних даних та, відповідно, неточному прогнозу ефекту від реалізації стратегії. Відповідно, необхідно скласти алгоритм оцінки стратегії інноваційного розвитку, що враховує всі аспекти діяльності підприємства.

На початковому етапі необхідно визначити, наскільки обрана стратегія відповідає цілям, завданням та можливостям організації. Для початку необхідно розрахувати показник ефективності стратегії з урахуванням інноваційного аспекту, виходячи з даних витрат та результату від реалізації стратегії. Це дозволить отримати первинну інформацію про раціональність застосування цього виду стратегії. Далі потрібно провести аналіз з такими

показниками як NPV, PI, IRR, DPP. Такий метод оцінки дозволить отримати інформацію про віддачу на вкладений капітал. Наступним етапом буде оцінка стратегії в проекції споживачів, а також оцінка впливу на внутрішні бізнес-процеси. Оскільки будь-яка стратегія інноваційного розвитку пов'язана з підвищеним рівнем невизначеності, даний алгоритм має враховувати аналіз ризиків із застосуванням різних методик [9, 14].

Підсумовуючи, можна надати алгоритм оцінки стратегії інноваційного розвитку в наступному вигляді (рис. 1.6):

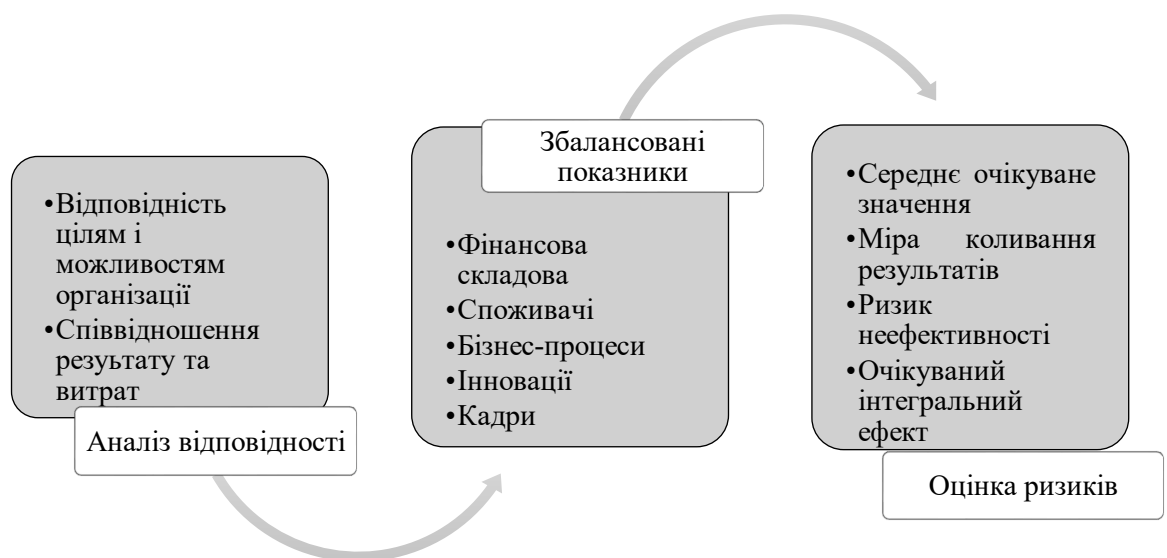


Рис. 1.6. Алгоритм оцінки стратегії інноваційного розвитку організації
Джерело: складено автором на основі [9, 14]

Застосування даного алгоритму дозволяє отримати найбільш повну інформацію, що відображає рівень ефекту від реалізації стратегії інноваційного розвитку, провести оцінку ефективності з огляду на вплив інновацій на основні аспекти діяльності організації.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління інноваційною діяльністю - це таке управління компанією, яке спираючись на науково-технічний потенціал, що орієнтує її

інноваційну діяльність на запити споживачів, здійснює всебічний аналіз, моделювання ситуацій. На основі чого проводить гнучке регулювання та своєчасні зміни, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії вижити та досягти своєї мети у довгостроковій перспективі. При цьому інноваційний менеджмент, який здійснюється в компанії, дозволяє чітко позначити завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку компанії.

Залежно від прийнятого стилю роботи у компанії чи масштабу реалізованої інноваційної ідеї на практиці стратегічного менеджменту застосовуються різні прийоми (методи) досягнення поставлених цілей: 1. Методи узгодження цілей, дозволяють забезпечити чітку орієнтацію виконавців на основні цільові установки підприємства. 2. Методи делегування, створені задля активізації творчого потенціалу менеджменту. 3. Метод системного моделювання, що дозволяє взаємопов'язати окремі компоненти управління в єдиний динамічний процес. В даному випадку методи є вироблені способи впливу на інноваційну діяльність з метою отримання інноваційного ефекту. Доцільність застосування того чи іншого методу залежить від завдання, яке стоїть на даному етапі організації інноваційного процесу.

Інноваційний процес оцінюється з точки зору акціонерів та клієнтів за допомогою наступних показників: окупність витрат на НДДКР. Цей показник розраховується як відношення операційного прибутку до оподаткування витрат на розробку; рівень продажу нової продукції; тимчасові витрати на розробку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ «СТАРИЙ ПОРИЦЬК»

2.1. Характеристика інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк»

У сучасних умовах інноваційна діяльність є найважливішою складовою процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення економічного аналізу цієї діяльності, який може використовуватись як інструмент оцінки досягнутого рівня інноваційної активності та стійкості підприємства та для оцінки зміни цього рівня під впливом різних техніко-економічних факторів. Економічний аналіз інноваційної діяльності є найважливішим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення рівня інноваційної активності, ефективності інноваційної діяльності та стійкості функціонування підприємства.

Проаналізуємо інноваційну діяльність ТОВ «Старий Порицьк».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Старий Порицьк» (ТОВ «Старий Порицьк») – виробник органічної молочної продукції, що з 2010 року працює на ринку України. ТОВ «Старий Порицьк» «стало першим на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки» [26].

Юридична адреса ТОВ «Старий Порицьк»: с. Старий Порицьк, Володимир-Волинський район, Волинська обл., вул. Молодіжна, 1. Основні види діяльності ТОВ «Старий Порицьк» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: «10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру». Організаційна структура управління ТОВ «Старий Порицьк» наведена у Додатку А.

Місія ТОВ «Старий Порицьк»: «сприяння підвищенню якості життя

споживачів за рахунок виробництва здорової та безпечної органічної молочної продукції» [26].

Основні цілі ТОВ «Старий Порицьк»:

- неухильне дотримання вимог законодавства України, що пред'являються до продукції і роботи компанії;
- безперервне вдосконалення споживчої характеристики продукції, що відповідають очікуванням споживачів;
- надання споживачу повної інформації про особливості зберігання, упаковки, транспортування продукції;
- постійне проведення модернізації в області впровадження і використання найбільш сучасних технологій виробництва;
- постійне вдосконалення кваліфікації і професіоналізму співробітників підприємства;
- розвиток і вдосконалення управлінських та виробничих процесів, підвищення якості їх результатів.

Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «Старий Порицьк» є:

- виробництво молока питного пастеризованого;
- виробництво кисломолочних продуктів;
- виробництво сметани;
- виробництво сиру;
- виробництво масла вершкового [26].

Проведемо аналіз та оцінку динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Старий Порицьк» за 2019-2022 р. (табл. 2.1).

В 2019 р. ТОВ «Старий Порицьк» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 2347,5 тис. грн. У 2020 р. чистих дохід ТОВ «Старий Порицьк» становить 2839,4 тис. грн.. В 2021 р. чистий дохід підприємства зріс у порівнянні з 2020 на 12,46% і становив 3193,10 тис.грн.

Про достатньо ефективні господарські процеси на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (12,46%), ніж собівартість (11,32% за 2021 р.). Це дозволяє формувати більш відчутний

фінансовий результат ТОВ «Старий Порицьк».

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Старий Порицьк» за 2019-2022 р., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		Відносний приріст (відхилення), %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2347,50	2839,40	3193,10	491,9	353,7	20,95	12,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1444,50	1739,60	1936,50	295,1	196,9	20,43	11,32
Валовий прибуток (збиток)	903	1099,80	1256,60	196,8	156,8	21,79	14,26
Інші операційні доходи	132	155,6	142	23,6	-13,6	17,88	-8,74
Адміністративні витрати	362,1	358,8	387,2	-3,3	28,4	-0,91	7,92
Витрати на збут	415,6	488,2	522,5	72,6	34,3	17,47	7,03
Інші операційні витрати	11,3	12,9	8,1	1,6	-4,8	14,16	-37,21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	246	395,5	480,8	149,5	85,3	60,77	21,57
Інші фінансові доходи	0	21,3	29,6	21,3	8,3	0	38,97
Інші доходи	34,80	110,00	192,50	75,2	82,5	216,09	75,00
Інші витрати	0	60,2	85,6	60,2	25,4	0	42,19
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	280,8	466,6	617,3	185,8	150,7	66,17	32,30
Витрати (дохід) з податку на прибуток	50,54	83,99	111,11	33,45	27,12	66,19	32,29
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	230,26	382,61	506,19	152,35	123,58	66,16	32,30

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток ТОВ «Старий Порицьк» був додатнім на кінець 2021 р. і становив 1256,6 тис. грн. проти 1099,8 тис.грн. в 2020 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу підприємства. Таким чином,

у підприємства залишаються додаткові кошти, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Старий Порицьк» були ефективними, адже сформовано прибуток від операційної діяльності у 2021 р., який становив 480,8 тис.грн.

Чистий прибуток ТОВ «Старий Порицьк» в 2021 р. становить 506,19 тис. грн. Позитивна динаміка показника ТОВ «Старий Порицьк» говорить про ефективну діяльність щодо підтримки прийнятного фінансового результату, тобто, підприємство здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом даного періоду на ринку. Менеджмент вживає ефективні заходи щодо отримання прийнятного фінансового результату підприємства.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Старий Порицьк» за 2019-2022 рр. наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Старий Порицьк» за 2019-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів, %	18,94	5,93	12,65	-13,01	6,72
Рентабельність власного капіталу, %	31,11	47,39	31,92	16,28	-15,47
Рентабельність продажів, %	9,81	13,48	15,85	3,67	2,38
Рентабельність продукції, %	15,94	21,99	26,14	6,05	4,15

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Старий Порицьк»

Показник рентабельності активів ТОВ «Старий Порицьк» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 12,65 коп. в 2021 р. Необхідно здійснювати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості і його практичної реалізації.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2021 р. власного капіталу власники отримали чистий прибуток у розмірі 31,92 коп.

Рентабельність продаж ТОВ «Старий Порицьк» в 2021 р. зросла на 2,38 процентних пункти у порівнянні з 2020 р. і становила 15,85 – це достатньо високий показник, що засвідчує зростання ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продукції ТОВ «Старий Порицьк» в 2021 р. також зросла у порівнянні з 2020 р. і становила 26,14%.

Виходячи з даних табл.2.2, можна зробити висновки, що ТОВ «Старий Порицьк» протягом 2019-2021 рр. підвищує свої фінансові показники діяльності. Підприємству необхідно і надалі здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Старий Порицьк» дозволив виявити позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства в 2021 р. чітко вказує, що на підприємстві активізовано раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для формування і підтримки прийнятного рівня прибутковості. Важливо і надалі імплементувати системну політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, так як це дозволяє краще контролювати якість і обсяги дебіторської заборгованості, а також вибудовувати хороші відносини як з клієнтами, так і з постачальниками. Важливо враховувати інтереси всіх сторін, що дозволить максимізувати господарську ефективність підприємства.

Поточний рівень рентабельності діяльності підприємства свідчить, що необхідно шукати можливості для подальшого підвищення ефективності роботи ТОВ «Старий Порицьк», використовувати наявні резерви для забезпечення більш високого чистого прибутку і прибутковості коштів, які вкладені власниками.

Одним із головних аспектів сталого розвитку підприємства, підтримки високих темпів розвитку та рівня прибутковості є розробка та впровадження нових продуктів та інновацій. У разі енергійної, агресивної конкуренції дуже непросто підтримувати високу прибутковість товарів поточного асортименту. Тільки постійно модернізуючи виробництво та продукцію, розширюючи товарні лінії, підприємство має можливість упродовж тривалого часу добиватися високих показників прибутку, відстоювати лідерські позиції на ринку.

Сучасний ринок молочних продуктів став висувати особливі вимоги щодо якості та термінів придатності продукції. Тому для того, щоб зберегти позиції або розвинути успіх у продажах, неминучий перехід на нові види обладнання та технології. У ході заміни застарілого обладнання, крім збільшення обсягів виробництва, мають ставитися й інші завдання: одержання продукту стабільної якості з продовженими термінами зберігання; зниження частки чи повне виключення ручної праці.

Для забезпечення високої якості та безпеки продуктів харчування на ТОВ «Старий Порицьк» впроваджено і діють такі системи менеджменту:

- система управління якістю виробництва харчових продуктів, сертифікована на відповідність вимогам СТБ ISO 9001-2009;
- система менеджменту безпеки харчових продуктів, сертифікована за міжнародною схемою сертифікації FSSC 22000;
- система управління довкіллям (СУОС), яка включає національний екологічний сертифікат відповідності СТБ ISO 14001 та міжнародний екологічний сертифікат відповідності ISO 14001 [26].

Сертифікація системи якості є першим практичним кроком до зростання визнання підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому (міжнародному) ринку.

Інвестиційна політика ТОВ «Старий Порицьк» спрямована на постійне технічне переоснащення виробництва та впровадження найсучасніших технологічних процесів.

З погляду офіційної звітності, ТОВ «Старий Порицьк» є інноваційно-активним, оскільки займається впровадженням інновацій усіх видів щороку.

З продуктових інновацій підприємство здійснило випуск нових видів продукції. Продуктові інновації на ТОВ «Старий Порицьк» нині спрямовані на вирішення наступних завдань:

- раціональне використання сировини, що надходить на підприємство;
- збільшення термінів придатності молочних продуктів;
- задоволення потреб населення у продуктах, що дозволяють послабити фактор впливу несприятливої екології на людину: збагачених вітамінами та біологічно активними добавками;
- збільшення асортименту продуктів десертного спрямування (йогурти, пасти, сири).

Важливу роль розробки та впровадження продуктових інновацій грає культура харчування. Традиції, що склалися, відображають структуру харчування, що враховує особливості регіону і національні переваги. З національних продуктів насамперед слід зазначити групу сирів та сирних виробів, які є найважливішим компонентом раціонального харчування та фактором профілактики та лікування різних захворювань.

Внаслідок цього актуальними залишаються питання удосконалення технології (або адаптації до сучасних умов виробництва) традиційних та національних продуктів. Також слід відзначити адаптивність ТОВ «Старий Порицьк» до мінливих тенденцій у харчуванні, тому яскравим прикладом може послужити нова лінійка сиру «Старопорицький», що вийшов в 2018 році, в якому компанії вдалося досягти високого вмісту білка.

Поряд з освоєнням нових видів продукції, що не виробляються раніше, проводяться заходи щодо поліпшення якості, споживчих властивостей та конкурентоспроможності вироблених продуктів. Зниження собівартості, збереження позицій на існуючих ринках і вихід нові ринки збуту - одні з пріоритетних завдань, які стоять перед ТОВ «Старий Порицьк» за умов

жорсткої конкуренції. Одним із рішень цих завдань є проведення заходів, спрямованих на зниження витрат виробництва, зменшення собівартості продукції.

Щодо процесних інновацій підприємства, то обов'язковою умовою та джерелом інноваційної діяльності підприємства є досягнутий техніко-технологічний рівень. ТОВ «Старий Порицьк» постійно працює у напрямку нарощування виробничих потужностей, закупаючи найновіше високотехнологічне обладнання, що дозволяє виключити ручну працю та полегшити роботу співробітників на всіх ділянках виробничого процесу.

Вся продукція випускається на найкращому виробничому устаткуванні від провідних світових виробників, серед яких Tetra Pak, Westfalia, Alfa Laval, Oram, Bosch, Дженерал Електрикс (GE), GEA та ін.

На виробничих майданчиках ТОВ «Старий Порицьк» проводиться безперервна модернізація, встановлюється нове обладнання, впроваджуються нові технології, так у 2020-2021 рр. було проведено чергову модернізацію цеху розливу та сирного цеху. Протягом 2020-2021 рр. було реалізовано такі проекти:

- у ході модернізації виробничої філії було встановлено обладнання централізованого миття, автомат фасування сиру та пакування фасованого сиру в плівку;

- на виробництві встановлено автоматичну лінію для пакування сирів у термозбіжну плівку в м'якому та жорсткому вакуумі, машину для порційного різання сиру, автоматичну пакувальну машину, пакувальний автомат для фасування олії тощо;

- введено в дію установку нанофільтрації для концентрації та часткової демінералізації сироватки, пастеризаційне встановлення для сироватки, відцентровий сепаратор для сироватки;

- встановлені автомат для фасування сметани, автомат Nassia, аератор безперервної дії, стрічковий транспортер, установка ультрафільтрації, комплект обладнання для ділянки дозування та охолодження із системою

керування та термізатором.

У господарствах сировинної зони ТОВ «Старий Порицьк» постійно проводить технічне переозброєння молочно-товарних ферм, реконструкцію корівників, встановлення молокопроводів, комплектацію лабораторій сучасними приладами визначення якості молока. Молоко-сировину перевіряють за 30 параметрами. На перевірку однієї цистерни йде не більше 20 хвилин. Сучасне лабораторне обладнання, яке застосовується на всіх виробничих майданчиках ТОВ «Старий Порицьк», дозволяє провести аналіз молока у мінімальний термін.

Також ТОВ «Старий Порицьк» було здійснено низку маркетингових інновацій:

1. Проведено заходи у 2020 році щодо переходу на пакувальну плівку з тисненням, цей захід дозволив відмовитися від використання клею в процесі формування палети - клієнт отримав можливість швидко розтарювати палету, та вдруге переробляти пакувальну плівку (раніше залишки клею не дозволяли це зробити, а також при швидкому та неакуратному розтарюванні відбувалися пориви пакувальної плівки).

2. У 2021 році перейшли на бічне маркування готової продукції, цей спосіб маркування значно покращив візуалізацію продукції.

Щодо екологічних інновацій, то ТОВ «Старий Порицьк» дбає про охорону навколишнього середовища, і всі застосовувані технології спрямовані на недопущення випадків шкідливих викидів в атмосферу та стічні води. Сьогодні «Старий Порицьк» є безвідходним виробництвом, повністю переробляючи так звані побічні продукти виробництва (сирну та сирну сироватку та пахту), перетворюючи їх на конкурентний та затребуваний на ринку товар з великою доданою вартістю [26].

Отже, ТОВ «Старий Порицьк» - компанія агропромислового комплексу, що динамічно розвивається, головна мета якої - забезпечення найвищої якості, стовідсоткової натуральності та корисності продукції, що виробляється.

Економічна політика ТОВ «Старий Порицьк» - безперервно розвивати засоби виробництва на основі кращих досягнень науки та техніки, удосконалювати технологічні процеси, утримувати завойовані ринки збуту на основі взаємовигідного партнерства з постійними споживачами, освоювати нові види продукції та підвищувати культуру виробництва з метою забезпечення безпеки продукції.

На ТОВ «Старий Порицьк» проводиться достатньо успішна інноваційна політика, що є комплексним поєднанням виробничої, інвестиційної, маркетингової, зовнішньоекономічної та кадрової політик, метою якої є зростання ефективності діяльності всього комплексу підприємства та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Стратегічною метою розвитку ТОВ «Старий Порицьк» є перспективний розвиток підприємства, що полягає у створенні умов для залучення інвестицій, спрямованих на технічне переозброєння виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення кваліфікації персоналу, зниження собівартості, забезпечення прибутку, закріплення позицій на українському ринку, подальше завоювання українського ринку, ринків країн Європейського союзу та вихід на ринки країн далекого зарубіжжя.

2.2. Аналіз факторів впливу на стратегічне управління інноваціями на підприємстві

Щодо ринку функціонування ТОВ «Старий Порицьк», то світове виробництво молочної продукції протягом останніх років постійно зростає, додаючи щороку в середньому 2% [18]. Найбільшими виробниками молочної продукції у світі є Америка, країни Європи та Азії - вони виробляють майже половину всієї молочної продукції (рис. 2.1). Україна посідає місце у другій десятці найбільших країн-виробників з обсягом 10,11 млн. т. і займає частку 1,3% у світовому виробництві.

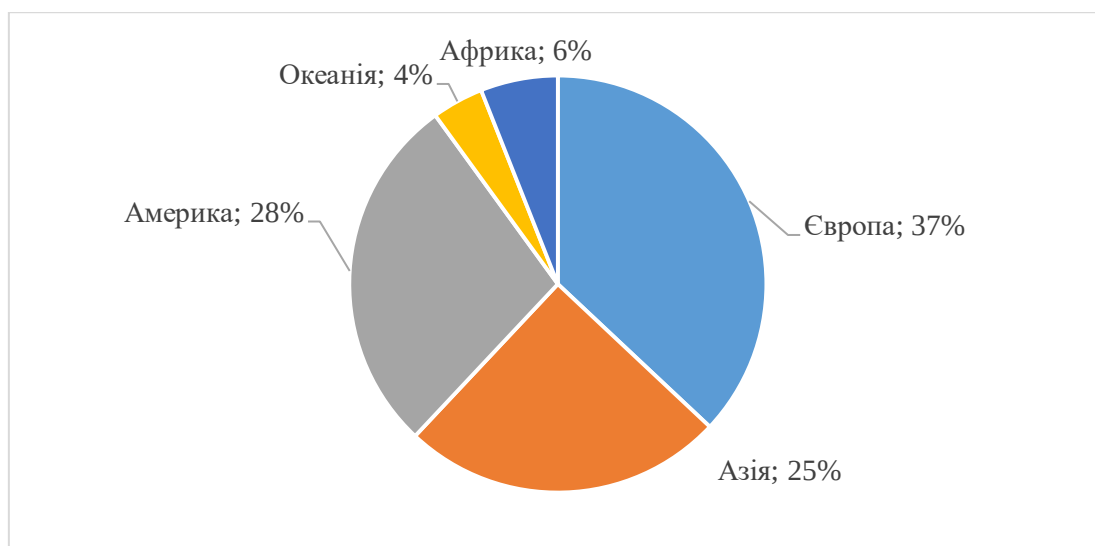


Рис.2.1. Виробництво молочної продукції у світі, 2021 р. [18]

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті (21,7% 2018/2017 рр. та 23,7% 2018/2021) (рис.2.2).

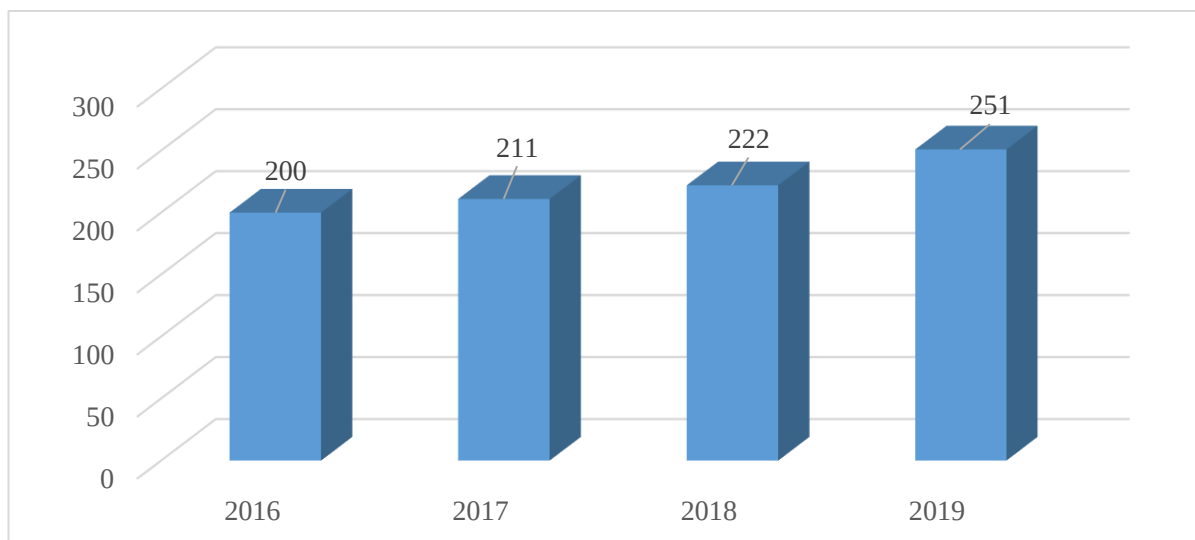


Рис.2.2. Обсяги реалізації молочної продукції в грошовому вираженні, 2018-2021 рр., млн.грн. [18]

В 2021 році українські компанії виробили 10,11 млн. т молочної продукції, що на 1,9% менше, ніж за 2020 р. (10,98 млн. т), при цьому 73% збору молока припадає на частку населення, а на ферми тільки 27%. Саме зниження надою у домогосподарствах і призвело до зменшення загального виробництва молока [18] (рис.2.3).

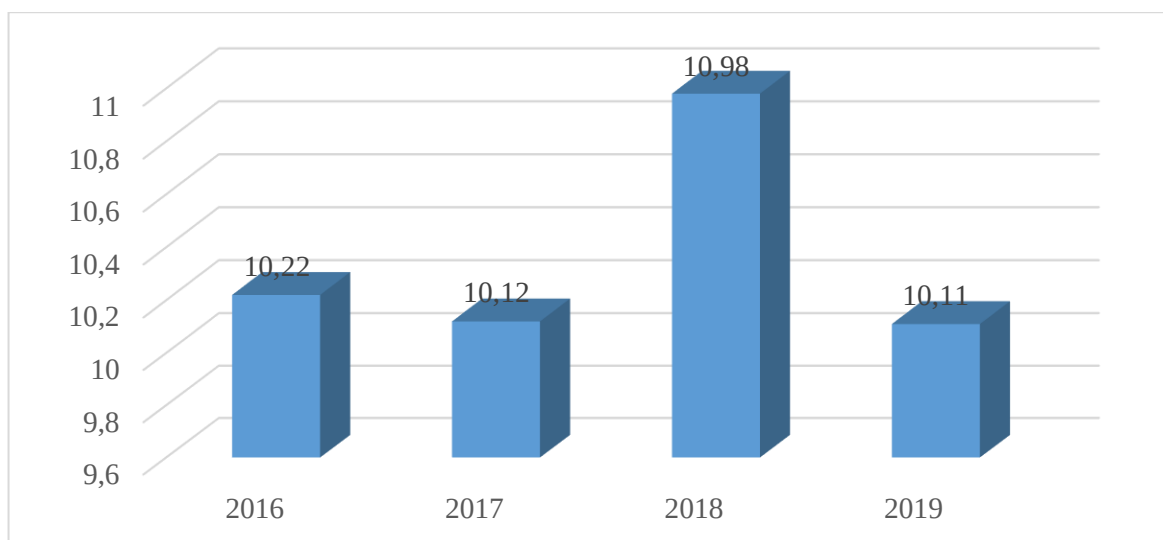


Рис.2.3. Обсяги реалізації молочної продукції в натуральному вираженні, 2018-2021 рр., млн.т. [18]

Найбільший обсяг виробництва серед підприємств забезпечують Вінницька (8%), Полтавська (7,5%) та Хмельницька(5,5%) області [18].

Національна молочна галузь наразі перебуває на етапі активного переходу на більш високі якісні рівні відповідно до прийнятого в 2017 році нового стандарту ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови», згідно з яким на ринку залишається три сорти молока: «екстра», «вищий» і «перший». Молоко другого сорту ще протримається до кінця 2020 року, а вже в 2021-2023 роках воно буде прийматися для переробки в тваринні корми, казеїн і тому подібну продукцію.

Важливим аспектом формування ринку молочних продуктів в Україні є конкурентна ситуація на ньому. Ринок молочних продуктів України відносять до числа висококонкурентних - кількість тільки великих гравців близько 10-15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок досить насичений, в числі найбільших компаній [18]: АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське», - «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»); АТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Слов'яночка»); ПрАТ «Danone» (ТМ «Активія»); ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»); ТОВ «Молочна компанія

Галичина» (ТМ «Галичина»); ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Молокія»); ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»); ТОВ «Терра Фуд» (ТМ «Ферма») та інші.

Як показав проведений аналіз, існує група підприємств-лідерів, що займають частку ринку близько 60% (рис. 2.4).

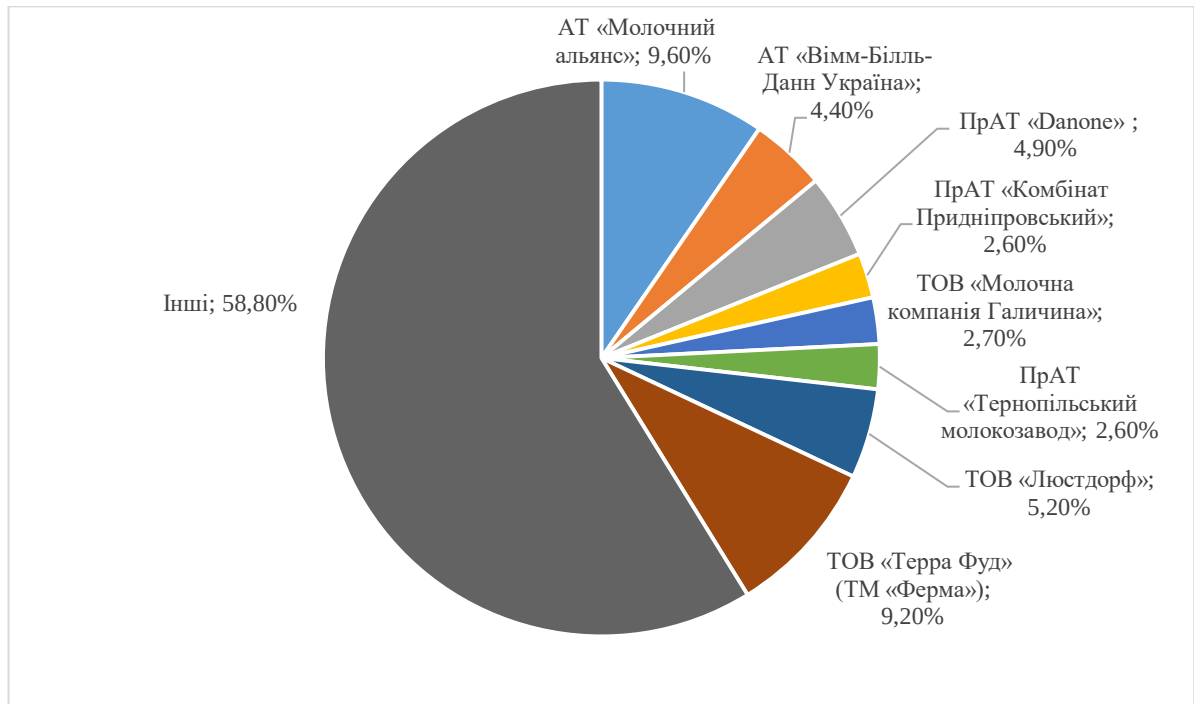


Рис. 2.4. Чистки ринку виробників молочної продукції в Україні, 2021 р. [18]

Виробники розширюють свої портфелі, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. На сьогоднішній день, найголовнішим для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується.

Для дослідження впливу факторів на стратегічне управління інноваціями ТОВ «Старий Порицьк» проаналізуємо його конкурентне середовище, що складається з підприємств молочного господарства України, а також здійснимо аналіз п'яти сил Портера. Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіткнутися підприємство у галузі. М. Портер запропонував модель «п'яти сил», яка аргументована тим, що чим вищий тиск із боку виділених факторів, тим менше

у компанії можливості збільшувати прибуток. При цьому, змінивши свою стратегію, підприємство може вплинути на ці сили на свою користь.

Результати оцінки впливу головних конкурентних сил на діяльність ТОВ «Старий Порицьк», відповідно до моделі М.Портера у відсотковому відношенні наведено у табл.2.3. Оцінювання здійснювалося фахівцем з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив.

Таблиця 2.3

Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Старий Порицьк»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
1	2	3	4
Продукти-замінники «ціна-якість»	Низький	Замінники молочної продукції: соєве, кокосове, вівсяне, рисове, горіхове молоко, йогурти та сири з рослинної сировини. Найбільшого поширення набули продукти із сої. Товари замінники мають вузький асортимент та вищі ціни в порівнянні з традиційними молочними продуктами. Але рівень загрози – низький. Як правило, перемикаються на рослинну сировину тільки вегани, а їх кількість становить малу величину.	Підвищення обізнаності про користь органічної молочної продукції
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Конкуренція на ринку молочних продуктів досить інтенсивна, так як на ринку присутня велика кількість виробників. Таким чином, сила виробників визначає внутрігалузову конкуренцію	Підвищення та підтримка конкурентоспроможності продукції. Моніторинг дій конкурентів
Рівень появи нових гравців	Середній	Вплив нових конкурентів пояснюється тим, що їхнє входження в галузь (зазвичай з більш новими технологіями, товарами та способами продажу) перерозподіляє ринкові частки та обмежує прибуток вже існуючих конкурентів. Новачки на ринку створюють умови для динамічного розвитку конкуренції та «старіння» наявних конкурентних переваг. У останні роки новачки з'являються лише у вигляді відкриття виробництв з іноземним капіталом, оскільки бар'єри входу досить високі	Моніторинг появи новачків на ринку
Ринкова влада споживача	Сильний	Існування більш економічних варіантів створює ризик відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії

Продовження табл.2.3

1	2	3	4
Загроза нестабільності постачальників	Слабкий	Постачальниками ТОВ «Старий Порицьк» є: сільгосппідприємства, що мають молочні ферми, підприємства, що виробляють цукор, харчові добавки, закваски, фруктові наповнювачі, сіль тощо, а також підприємства, що виготовляють обладнання для молочного виробництва та упаковки. Імпортозалежність існує лише у закупівлях пакувальних матеріалів. В основному молокозаводи приймають сировину підприємств, що входять до їх сировинної зони. Пропозиція вищих цін іншими переробниками може бути невигідною через їх територіальну віддаленість. Тому господарські зв'язки формуються та підтримуються роками. Це знижує загрози постачальників.	Формування довгострокових відносин з постачальниками особливо фермерськими господарствами

Джерело: складено автором

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність ТОВ «Старий Порицьк», підприємству необхідно здійснити такий напрямок робіт:

1. Основні зусилля підприємство має зосередити на побудові високого рівня знання продукції/послуг і на побудові обізнаності про унікальні особливості продукції/послуги.
2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
3. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності продукції/послуги і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші.
4. Знижувати вплив цінової конкуренції на обсяг продажу підприємства.
5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин зі споживачем.
6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.
7. Зосередитися на усуненні всіх недоліків продукції/послуг

підприємства

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Старий Порицьк». Для проведення аналізу було залучено експертів: генеральний директор, головний бухгалтер, фахівець з кадрів, керівник виробництва, програміст.

При аналізі внутрішнього середовища експертам було запропоновано використати наступну бальну шкалу:

1 – дуже слабкий вплив;

3 – слабкий вплив;

5 – суттєвий вплив;

7 – значний вплив;

9 – сильний вплив.

Результати аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Старий Порицьк» наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Старий Порицьк»

Складові внутрішнього середовища	Якісна оцінка впливу в балах, b_j					Вага критерію $P(S_i)$	Оцінка $b_j P(S_i)$
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка		
1	2	3	4	5	6	7	8
Маркетинг							
1. Репутація організації		7				0,21	1,50
2. Ринкова частка			5			0,14	0,71
3. Якість продукції (послуг)		7				0,25	1,75
4. Рівень сервісу		7				0,18	1,25
5. Виробничі витрати			5			0,11	0,54
6. Ефективність просування				3		0,07	0,21
7. Ефективність збутової діяльності				3		0,04	0,11
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							6,07

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінанси							
1. Рівень прибутковості				3		0,2	0,6
2. Фінансова стабільність				3		0,4	1,2
3. Вартість послуг		7				0,3	2,1
4.Рентабельність інвестицій				3		0,1	0,3
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							4,2
Виробництво							
1.Обладнання		7				0,5	3,5
2.Використання сучасних технологій				3		0,3333	1,00
3. Резерви потужностей				3		0,1667	0,50
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							5,00
Кадри							
1.Підприємницька орієнтація			5			0,13	0,67
2.Кваліфікація керівництва		7				0,33	2,33
3.Кваліфікація персоналу		7				0,27	1,87
4.Розподіл прав та обов'язків			5			0,07	0,33
5. Кількість персоналу				3		0,20	0,6
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							5,80

Джерело: складено автором

Таким чином, розрахувавши оцінки важливості факторів внутрішнього середовища можна зробити такі висновки: найбільшу значущість для ТОВ «Старий Порицьк» мають такі складові внутрішнього середовища як кадри (5,8) та маркетинг (6,07), на третьому місці виробництво (5,0) і фінанси (4,2); у підсистемі фінанси найбільш значущі фінансова стабільність та вартість послуг; у підсистемі маркетинг найбільшу значимість мають ринкова частка, якість послуг та рівень сервісу; кадри - найбільш значущими є кваліфікація керівництва; у підсистемі виробництва найзначнішим є характеристика устаткування.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічне

управління інноваціями ТОВ «Старий Порицьк» проведемо PEST-аналіз (табл. 2.5). Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз для ТОВ «Старий Порицьк»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Напад рф на Україну	2	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
Всього								69,8	

Джерело: складено автором

Завершальним кроком PEST-аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, коли всі фактори розміщуються в порядку убутання своєї важливості (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Старий Порицьк»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Напад рф на Україну	1,32	Інфляція	0,92
Бюрократизація і рівень корупції	0,72	Курси основних валют	0,92
Недосконала і складна податкова система	0,44	Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	0,68
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		<i>Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни</i>	0,2

Продовження табл.2.6

СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2,4	Доступ до новітніх технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на дослідження і розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

Джерело: складено автором

Проведений аналіз дозволив оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів на розвиток ТОВ «Старий Порицьк». Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають:

- політичні фактори - це напад рф на Україну та бюрократизація і рівень корупції. Найсильнішими за силою впливу стоять негативні фактори, обумовлені нападом рф на Україну та його впливом на економіку нашої держави. Ця група факторів не підлягає управлінню з боку менеджменту ТОВ «Старий Порицьк», однак, абсолютно необхідне ведення постійного моніторингу макроекономічної ситуації, монетарної політики уряду та ЦБ України. Менеджментом ТОВ «Старий Порицьк» мають бути описані різні сценарії розвитку ситуації та розроблені відповідні коригувальні механізми впливу;

- економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);

- соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції;

- технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації; зовнішніми загрозами та

можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, і навіть загроз і можливостей, і далі встановлення ланцюжків зв'язків з-поміж них, які у подальшому можна використовуватиме формулювання стратегії організації.

Мета SWOT-аналізу - розробити стратегію розвитку ТОВ «Старий Порицьк», розглянувши всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими в майбутньому можна зіткнутися на ринку (табл. 2.6).

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ТОВ «Старий Порицьк»:

- гнучка політика ціноутворення;
- хороша репутація підприємства;
- якісна, натуральна продукція;
- широкий асортимент;
- висока кваліфікація виробничих кадрів;
- хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини);
- налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг).

Серед недоліків діяльності організації зазначені такі слабкі сторони ТОВ «Старий Порицьк»:

- неефективність заходів щодо просування продукції, реклами;
- відсутність торгового персоналу;
- високі витрати;
- залежність у сировині від постачальника.

Таким чином, за проведеним SWOT-аналізом можна зробити такі висновки:

1. ТОВ «Старий Порицьк» має явно виражену конкурентну перевагу – виробництво продукції з натуральної сировини. Наявність високотехнологічних виробничих потужностей, що забезпечує широкий асортимент продукції.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Старий Порицьк»

	Можливості 1.Розширення ринків збуту 2.Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма-розвиток збутової мережі) 3. Підвищення купівельної спроможності населення 4.Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку) 5. Відхід з ринку дрібних виробників 6.Пріоритет місцевої влади на розвиток АПК 7. Розвиток «культу» Здорового Харчування 8. Розширення асортименту 9. Можливості модернізації виробництва 10. Інвестицій у персонал	Загрози 1. Економічні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю 2. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів 3.Зменшення сировинної бази 4. Зростання сили торгу. Зміщення пріоритету у бік роздрібу. 6. Низька якість роботи роздрібної торгівлі 7.Слабка підтримка підприємства органами влади
Сильні сторони 1. Гнучка політика ціноутворення 2.Репутація підприємства 3. Якісна, натуральна продукція 4. Широкий асортимент 5.Висока кваліфікація виробничих кадрів 6.Хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини) 7.Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг)	1.Збільшити частку ТОВ «Старий Порицьк» по молоку до 15% 2. Збільшити загальний обсяг реалізації молока на 30% 3.Збільшити впізнаваність ТОВ «Старий Порицьк» до 80% 4. Розвиток роздрібних мереж за рахунок іміджу компанії 5. Розширити асортимент за рахунок розвитку «культу» здорового харчування	1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність 2. Розвиток власної роздрібної мережі за рахунок репутації компанії, широкого асортименту та високої якості продукції
Слабкі сторони 1.Неефективні заходи щодо просування продукції, реклами 2.Відсутність торгового персоналу 3..Високі витрати 4. Залежність у сировину від постачальника	1.Удосконалення заходів щодо просування продукції, реклами 2. Зменшити витрати шляхом пошуку нових постачальників та впровадження ресурсозбереження виробництва 3. Розвиток та навчання персоналу	1. Пошук нових можливих постачальників сировини 2. Навчання та підготовка торгового персоналу 3. Пошук нових ринків збуту

Джерело: складено автором

2. До суттєвих недоліків можна віднести високу ціну на продукцію та

відносно невеликий асортимент продукції. Останній недолік можна буде усунути з визначенням стратегії розвитку підприємства.

3. Серед можливостей можна відзначити вихід на міжнародний ринок та збільшення частки ринку в Волинській області та сусідніх регіонах. Розвиток власної роздрібної мережі. При лояльній ціновій політиці, доборі компетентного торговельного персоналу, збільшенні асортименту та розширенні збутової мережі здійснити це цілком реально.

4. Для управління можливими економічними ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю, необхідно передбачити наявність резервних джерел фінансування, які дозволять подолати період економічної кризи, що виникла через напад РФ на Україну.

5. Розвиток ТОВ «Старий Порицьк» забезпечується коригуванням маркетингової політики та інтенсифікації роботи з просування продукції, що полягає в охопленні нових сегментів споживачів продукції, а також підвищення ступеня лояльності клієнтів, які раніше вже скористалися послугами підприємства.

6. Розвиток ТОВ «Старий Порицьк» вимагає створення професійних команд фахівців у галузі маркетингу, які здійснюють спостереження за ринком, поведінкою конкурентів, що відстежують появу нової продукції на цільовому ринку, а також пропонують нові форми маркетингової поведінки бізнесу.

7. Маркетингова безпека ТОВ «Старий Порицьк» досягається освоєнням нових географічних областей та сегментів споживачів, а також забезпеченням зростаючої присутності на вже освоєних.

Отже, ТОВ «Старий Порицьк» має значні резерви для розвитку, обумовленими широким спектром наданих клієнтам послуг у галузі виробництва молочної продукції. ТОВ «Старий Порицьк» має потенціал як екстенсивного, так і інтенсивного зростання. Під екстенсивним зростанням тут розуміється фізичне розширення виробничих потужностей, що дозволяє обслужити більше клієнтів. Інтенсивне зростання – збільшення кількості та

покращення якості продукції за рахунок підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій виробництва та обслуговування.

2.3. Оцінка стратегічного управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»

Для оцінки управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк» проведемо аналіз показників його інноваційної діяльності за 2019-2021 рр. (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк»
за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Інші необоротні активи, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Число зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб	2	2	5	0,00	3,00	0,00	150,0
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	65	72	89	7,00	17,00	10,77	23,61
Обладнання дослідно-приладового призначення, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис.грн	183	251	445	68,00	194,00	37,16	77,29
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис.грн	1215,7	6454,8	4001,1	5239,1	-2453,7	430,95	-38,01

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Новозапроваджені основні виробничі фонди, тис.грн	653	697	378	44,00	-319,00	6,74	-45,77
Чистий дохід від реалізації нової чи вдосконаленої продукції, тис.грн	1476	712	658	- 764,00	-54,00	-51,76	-7,58
Загальний чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2347,5	2839,4	3193,1	491,90	353,70	20,95	12,46
Науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, тис.грн	49	37	31	-12,00	-6,00	-24,49	-16,22
Інші інвестиційні витрати, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Старий Порицьк»

Згідно даних табл.2.8, майже всі показники, що відповідають за безпосереднє ведення підприємством інноваційної діяльності, тобто наявність обладнання, призначеного для здійснення НДР та НДДКР, а також наявність інших інвестиційних витрат, вкладених у цілеспрямовану дослідницьку діяльність, на аналізованому підприємстві відсутні. Це не означає, що це підприємство не є інноваційно-активним, оскільки вивчаючи теоретичні основи інноваційно-активних підприємств, було з'ясовано, що для присвоєння статусу інноваційного, підприємству обов'язково брати участь у розробці інноваційних продуктів.

В 2021 р. відбулося зменшення величини доходу від реалізації нової чи вдосконаленої продукції у порівнянні з 2020 роком на 54 тис. грн. або на 7,58 %.

Протягом досліджуваного періоду відбувалося збільшення чисельності персоналу підприємства, зайнятих дослідженнями та розробками. Так, у 2020 році чисельність персоналу підприємства, зайнятих дослідженнями та розробками становила 2 чол., а в 2021 році – 5 чол. Зростання чисельності персоналу підприємства, зайнятих дослідженнями та розробками вказує на те,

що підприємство постійно підвищує рівень інноваційної діяльності.

Також, для оцінювання ефективності управління інноваціями на досліджуваному підприємстві пропонується здійснити бальну оцінку складових інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк».

Оцінка та аналіз рівня інноваційного потенціалу дозволяє конкретно планувати заходи, визначати цілі та засоби їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших умов реалізації системного підходу до інноваційної діяльності, розвитку творчої діяльності персоналу. Враховуючи, що деякі показники можна оцінити лише якісно, для аналізу стану інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк» можна рекомендувати бальну оцінку його елементів [34]. Ця оцінка здійснюється за допомогою бальної шкали, розробленої за кожним показником і фактором, що визначає важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу організації. Кожному з вищезазначених елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк» (коефіцієнт використання та інші визначені елементи) присвоюється відповідний бал:

- «0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента» [34].

Ці показники групуються за відповідними ознаками, і кожній групі присвоюються відповідні бали, які визначаються за допомогою експертів. За результатами оцінки елементів інноваційного потенціалу робиться висновок щодо можливості підприємства здійснювати ті чи інші інновації або про необхідність розвитку тієї чи іншої складової інноваційного потенціалу підприємства.

Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ

«Старий Порицьк»

Складові ІП	Параметри	Бали
1	2	3
1. Виробничі можливості (ВМ)	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	1
Підсумкова оцінка ВМ		6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
Підсумкова оцінка КМ		6
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
Підсумкова оцінка НТМ		3
4. Маркетингові і можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
Підсумкова оцінка ММ		6
5. Організаційні і можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
Підсумкова оцінка ОМ		5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
Підсумкова оцінка ФМ		9

Джерело: складено автором

На рис. 2.5 відображено графічну інтерпретацію результатів бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк».

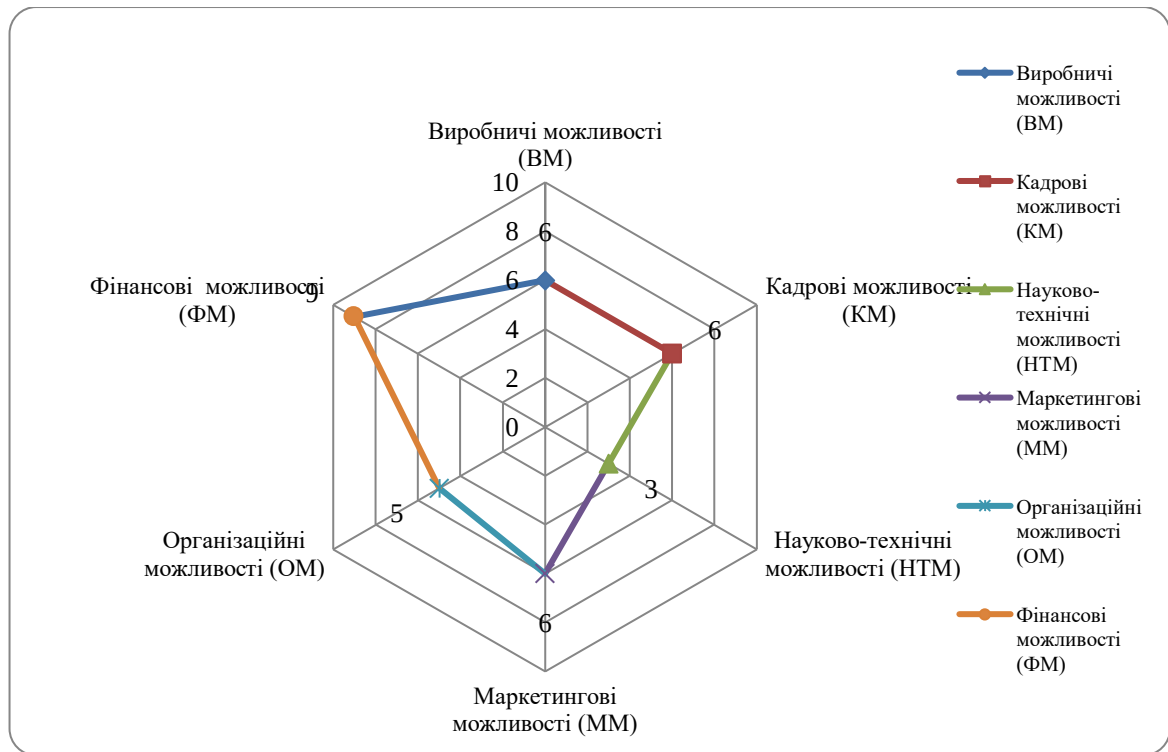


Рис.2.5. Графічна інтерпретація результатів бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Старий Порицьк»

Джерело: складено на підставі табл. 2.12

Проведене дослідження показало, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі ТОВ «Старий Порицьк» мають низький рівень використання, тому вирішення цієї проблеми потребує вживання нагальних заходів щодо реформування політики управління якістю продукції, кадрової політики і стратегії підприємства.

Проведемо аналіз показників інноваційної активності ТОВ «Старий Порицьк» за 2019-2020 рр. в табл.2.10.

Згідно даних табл.2.10, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю підприємства демонструє відсутність інтелектуальної власності у складі активів підприємства. Нормативним значенням даного коефіцієнта є значення, що у межах 0,05 – 0,15. При значенні цього показника, що має в межах 0,05 – 0,1, підприємство має стратегію послідовника, а межі 0,1 – 0,15

характеризують стратегію підприємству, як лідерську. Розглянуте підприємство немає жодної з перелічених вище стратегій. Протягом усього періоду, що розглядається, значення коефіцієнта забезпеченості інтелектуальною власністю дорівнювало 0. Таке значення даного коефіцієнта обумовлено відсутністю інших необоротних активів підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка показників інноваційної активності ТОВ «Старий Порицьк»
за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відповідність стратегії
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0	0	0	0	0	Кіс $\geq 0,10-0,15$ – стратегія лідера Кіс $\leq 0,09-0,05$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР та ДКР.	0,03	0,03	0,06	0,00	0,03	Кпр $\geq 0,20-0,25$ – стратегія лідера Кпр $\leq 0,19-0,15$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт майна, призначеного для НДР та ДКР.	0	0	0	0	0	Кнв $\geq 0,25 -0,30$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,24-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,11	0,08	0,05	-0,03	-0,03	Кот $\geq 0,35-0,40$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34-0,30$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,20	0,20	0,21	0,00	0,01	Квп $\geq 0,45-0,50$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,27	0	0	-0,27	0,00	Кнв $\geq 0,50-0,60$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,44-0,50$ – стратегія послідовника

Джерело: розраховано автором на основі даних табл.

Коефіцієнт освоєння нової техніки не має стабільної динаміки розвитку, досягаючи найбільшого значення у 2019 році (0,11) при нормативному значенні даного показника, що розташовується в межах 0,3-0,35 для підприємств, що мають стратегію послідовника та значення 0,35-0,4 для підприємств із стратегією лідера. Значення даного коефіцієнта на аналізованому підприємстві дуже низьке через значну вартість основних виробничих фондів для підприємства, а вартість об'єктів інтелектуальної власності, що купуються підприємством, враховуються у складі основних фондів дуже низька. Це може бути пов'язано з відсутністю необхідності модернізації всіх виробничих фондів, зважаючи на їх якісні характеристики та достатню виробничу потужність. Проте, підприємство щорічно здійснює впровадження нового інноваційного обладнання для оптимізації виробничого процесу.

Коефіцієнт впровадження нової продукції на підприємстві, що розглядається, так само не має стабільної динаміки і досягає найбільшого значення (0,21) у 2021 році, проте, не розташовуючись у межах нормативного значення. Проаналізувавши дані щодо обсягів реалізованої підприємством продукції, а також дані щодо реалізованих інноваційних товарів ми можемо помітити, що у 2021 році порівняно з 2020 роком, обсяг реалізованої інноваційної продукції, зменшився на 54 тис. грн, через що значення даного коефіцієнта низьке.

Зважаючи на те, що обсяг інноваційних товарів у загальній структурі реалізованих товарів зменшився, за зростанням обсягів загальної реалізації підприємства, ми можемо зробити висновок про неефективність його інноваційної діяльності, оскільки дуже малу частку в інноваційних витратах підприємства займають витрати на придбання машин та обладнання, пов'язаних із технологічними інноваціями для здійснення процесних інновацій.

Розглянемо фактори, що перешкоджають інноваціям ТОВ «Старий Порицьк» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Фактори, що перешкоджають інноваціям ТОВ «Старий Порицьк»
протягом 2019-2021 рр.

Фактори	Оціночні бали, 2019	Оціночні бали, 2020	Оціночні бали, 2021
1	2	3	4
<i>Загальноекономічні фактори</i>			
Нестача власних коштів	3	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	1	1	1
Висока вартість нововведень	2	2	2
Високий економічний ризик	2	2	2
<i>Внутрішні фактори</i>			
Низький інноваційний потенціал організації	5	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	1	1	1
Нестача інформації про нові технології	1	1	1
Нестача інформації про ринки збуту	1	1	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	1	1	1
<i>Інші фактори</i>			
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1	1
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	1	1	1
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	1	1	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості меблевої продукції	5	5	5
Природно-кліматичні, біологічні ризики, пов'язані з системами, що використовуються у деревопереробній діяльності	5	5	5
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень у деревопереробному господарстві	5	5	5
Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній			

Джерело: складено автором

Як можна помітити з табл.2.11, оціночні бали перелічених факторів ідентичні на аналізованому підприємстві протягом 2019-2021 рр.. Серед значних факторів, що заважають підприємству здійснювати інноваційну діяльність, відносяться:

1. Нестача власних коштів.
2. Висока вартість нововведень.
3. Високий економічний ризик.

З огляду на те, що найбільша частина джерел фінансування підприємства це власні кошти, можна дійти висновку, що це не є основним фактором, що гальмує інноваційну діяльність організації. До значних факторів здійснення інновацій, підприємство також відносить високу вартість нововведень та високий рівень економічного ризику, що виправдано, через те, що при вкладення коштів у реалізацію інноваційної діяльності, підприємство не може бути впевнено в її успішності та подальшій реалізації, що може принести підприємству дохід, а у разі негативного ефекту від цього вкладення, підприємству може загрожувати погіршення позицій ефективності його функціонування, зниження рівня платоспроможності, фінансової незалежності та багато іншого.

Найімовірніше, підприємство просто не ставить перед собою основною стратегічною метою здійснення інновацій, здійснюючи лише необхідні інноваційні застосування для оптимізації ефективності своєї діяльності або на даний момент не вважає за доцільне вкладення коштів у більш глибокий інноваційний розвиток.

Провівши аналіз коефіцієнтів інноваційної активності підприємства, ми можемо зробити висновок про те, що підприємство не має інноваційної стратегії послідовника або лідера, оскільки здійснює інновації поступово і з урахуванням виникаючих для нього потреб, не маючи здійснення інновацій головним стратегічним завданням, а лише механізмом оптимізації та покращення роботи підприємства. Проведений аналіз свідчить про не достатню ефективність впроваджених на підприємство процесних інновацій.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Старий Порицьк» – виробник органічної молочної продукції, що з 2010 року працює на ринку України. ТОВ «Старий Порицьк» «стало першим на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки». Чистий прибуток ТОВ «Старий Порицьк» в 2021 р. становить 506,19 тис. грн. Позитивна динаміка показника ТОВ «Старий Порицьк» говорить про ефективну діяльність щодо підтримки прийнятного фінансового результату, тобто, підприємство здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом даного періоду на ринку. Менеджмент вживає ефективні заходи щодо отримання прийнятного фінансового результату підприємства. На ТОВ «Старий Порицьк» проводиться достатньо успішна інноваційна політика, що є комплексним поєднанням виробничої, інвестиційної, маркетингової, зовнішньоекономічної та кадрової політик, метою якої є зростання ефективності діяльності всього комплексу підприємства та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Найбільшу значущість для ТОВ «Старий Порицьк» мають такі складові внутрішнього середовища як кадри (5,8) та маркетинг (6,07), на третьому місці виробництво (5,0) і фінанси (4,2); у підсистемі фінанси найбільш значущі фінансова стабільність та вартість послуг; у підсистемі маркетинг найбільшу значимість мають ринкова частка, якість послуг та рівень сервісу; кадри - найбільш значущими є кваліфікація керівництва; у підсистемі виробництва найзначнішим є характеристика устаткування. Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають: політичні фактори - це напад рф на Україну та бюрократизація і рівень корупції. Найсильнішими за силою впливу стоять негативні фактори, обумовлені нападом рф на Україну та його впливом на економіку нашої держави. Ця група факторів не підлягає управлінню з боку менеджменту ТОВ «Старий Порицьк», однак, абсолютно

необхідне ведення постійного моніторингу макроекономічної ситуації, монетарної політики уряду та ЦБ України. Менеджментом ТОВ «Старий Порицьк» мають бути описані різні сценарії розвитку ситуації та розроблені відповідні коригувальні механізми впливу; - економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі); соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції; технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Всі показники, що відповідають за безпосереднє ведення ТОВ «Старий Порицьк» інноваційної діяльності, тобто наявність обладнання, призначеного для здійснення НДР та НДДКР, а також наявність інших інвестиційних витрат, вкладених у цілеспрямовану дослідницьку діяльність, на аналізованому підприємстві відсутні. Зроблено висновок про неефективність інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк», оскільки дуже малу частку в інноваційних витратах підприємства займають витрати на придбання машин та обладнання, пов'язаних із технологічними інноваціями для здійснення процесних інновацій. Серед значних факторів, що заважають підприємству здійснювати інноваційну діяльність, відносяться: нестача власних коштів; висока вартість нововведень; високий економічний ризик. Підприємство не має інноваційної стратегії послідовника або лідера, оскільки здійснює інновації поступово і з урахуванням виникаючих для нього потреб, не маючи здійснення інновацій головним стратегічним завданням, а лише механізмом оптимізації та покращення роботи підприємства. Проведений аналіз свідчить про не достатню ефективність впроваджених на підприємство процесних інновацій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ТОВ «СТАРИЙ ПОРИЦЬК»

3.1. Опис проєкту з реалізації стратегії управління інноваціями на підприємстві.

Сучасний період розвитку світового господарського справедливо називається епохою інновацій. У зв'язку з цим ключовим напрямом досягнення економічного зростання та підвищення якості життя населення у сучасному світі є розвиток інноваційної діяльності, широке поширення інноваційних технологій, продуктів та послуг.

Саме інновації та гнучке управління ними у всьому світі визнані вирішальними факторами конкурентних переваг промислових підприємств, зміцнення їхньої економічної самостійності та ринкових позицій. При цьому ефективне управління та результативність інноваційної діяльності стають рушійною силою розвитку промислових підприємств, запорукою їхнього успішного функціонування у довгостроковій перспективі.

Для здійснення технологічного прориву, переходу на більш високий, якісно інший рівень розвитку ТОВ «Старий Прицьк» доцільне вдосконалення системи стратегічного управління інноваціями, підвищення ефективності їх функціонування. Ці цілі зумовлюють необхідність розробки алгоритму формування, реалізації та моніторингу стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Старий Прицьк».

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в усіх сферах діяльності є запорукою розробки практичних механізмів трансформації виробничого процесу, які забезпечать повне задоволення потреб підприємства, максимальну економію ресурсів, висококваліфіковану та добре оплачувану робочу сили, захист навколишнього середовища та екологію.

Поки що для формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства ще немає чіткої методики з детальним опрацюванням та

демонстрацією етапів, тому ми вважаємо, що надаємо вдосконалений алгоритм, який дозволить чітко розділити «формування-реалізація-моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційної діяльності та розвитку підприємств та формування методичних пропозицій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційної діяльності та розвитку підприємства (рис. 3.1).

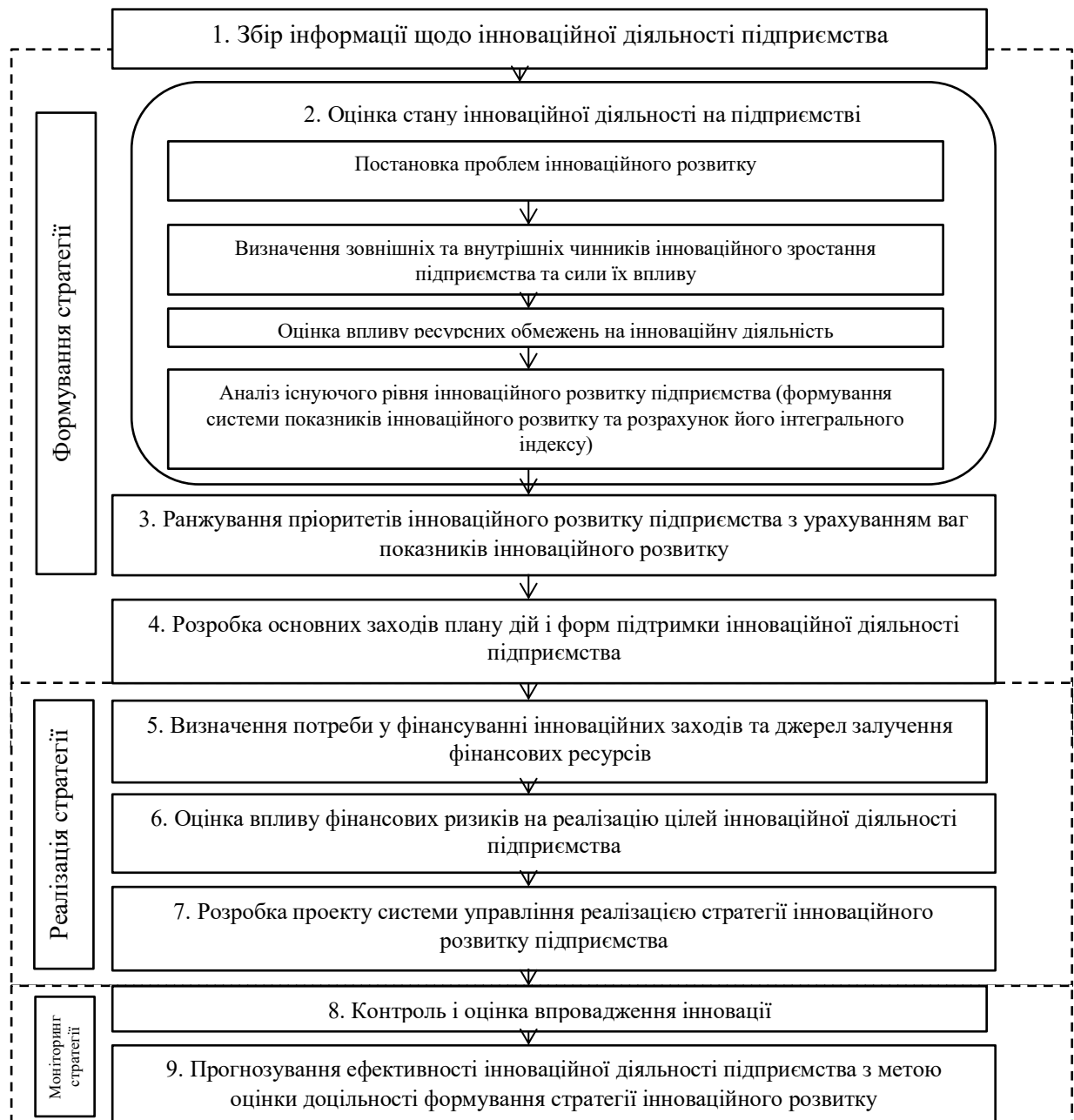


Рис. 3.4. Пропонований алгоритм формування, реалізації та моніторингу стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «Старий Порицьк»
Джерело: складено автором

На етапі формування та реалізації плану заходів необхідно враховувати рушійну силу інновацій та розвитку підприємства, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, умови успішної реалізації стратегії.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку та формування рішення необхідно об'єктивно оцінити рівень, спрямованість і інноваційну потужність підприємства, ступінь готовності сприймати інновації та перетворення, внаслідок чого підвищується роль визначення рівня інноваційного розвитку підприємства, що дає змогу оцінити його поточний стан і в кінцевому результаті розробити методичні та практичні рекомендації щодо розробки заходів на етапі формування стратегії інноваційного розвитку.

Одним із найважливіших етапів, на нашу думку, повинен стати вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. Підприємство для успішного здійснення поставленої мети повине вибрати стратегію, яка буде найбільш прийнятною для використання наявних ресурсів у даній ринковій ситуації. Прийнятність тієї чи іншої стратегії визначається ефективністю діяльності підприємства, що, своєю чергою, виявляється у величині прибутку, обсягах продажу та рентабельності. Прийнявши рішення про зміну ринку або продукції, що випускається, підприємство автоматично робить перший крок у прийнятті інноваційної стратегії.

Вибір стратегії є найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. В умовах ринкової економіки керівнику недостатньо мати хороший продукт, він має уважно стежити за появою нових технологій та планувати їх впровадження на своєму підприємстві, щоб не відстати від конкурентів.

Нами пропонується здійснити вибір стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Старий Порицьк» використовуючи матрицю Томпсон А. та Стрікланд А.

Томпсон А. та Стрікланд А. запропонували матрицю вибору стратегії розвитку залежно від привабливості галузі даної продукції та конкурентної позиції підприємства [36]. На рис.3.2 наведена матриця Томпсона та

Стрікленда, яка складається з чотирьох секторів. Номери стратегій позначені як їх переваги.

Темп приросту ринку	Високий	II квадрант стратегій 1. Перегляд стратегії концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. Скорочення організації	I квадрант стратегій 1. Продовження концентрації 2. Вертикальна інтеграція 3. Централізована диверсифікація
	Низький	III квадрант стратегій 1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація	IV квадрант стратегій 1. Концентрована диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство
		Мала	Велика
		Відносна частка ринку	

Рис.3.2. Матриця Томпсона та Стрікленда

Привабливість фактора (стовпець «величина фактора» у таблиці 3.1) оцінюється за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменше значення фактору, 10 – найбільше значення фактору.

Питома вага фактору показує, наскільки сильно той чи інший фактор значимий для галузі, що аналізується, і розраховується за допомогою експертної оцінки.

Далі розраховується абсолютна оцінка щодо кожного фактору шляхом перемноження відносної ваги і величини фактору привабливості. Для отримання кінцевої оцінки привабливості галузі слід підсумувати абсолютні оцінки факторів привабливості. Значення, що вийшло, буде відображати ступінь привабливості галузі: значенню 1 відповідає абсолютно неприваблива галузь, а значенню 10 максимально приваблива. Отже, сумарна привабливість галузі, у якій функціонує ТОВ «Старий Порицьк» дорівнює 4,59.

Таблиця 3.1

Розрахунок привабливості галузі функціонування ТОВ «Старий
Порицьк» за Томпсоном та Стріклендом

Фактор	Питома вага	Величина фактора	Оцінка
Еластичність попиту за ціною	0,1	6	0,6
Потреба початковому капіталі	0,19	3	0,57
Високі постійні витрати	0,18	2	0,36
Економія на масштабі	0,09	2	0,18
Високі бар'єри виходу	0,12	2	0,24
Наявність послуг заміників	0,12	8	0,96
Темп зростання галузі	0,09	8	0,72
Кількість гравців	0,11	9	0,99
Сума		40	4,59

Джерело: складено автором

Конкурентна позиція ТОВ «Старий Порицьк» становить 4,1. На останньому етапі відбувається побудова матриця Томпсона та Стрікленда (рис.3.3).



Рис. 3.3. Розташування ТОВ «Старий Порицьк» у матриці Томпсона та Стрікленда

Джерело: складено автором

Згідно рис.3.3, для досліджуваного підприємства слід застосувати одну із трьох стратегій:

- концентрована диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- спільне підприємство.

Для ТОВ «Старий Порицьк» найбільш доцільною стратегією буде горизонтальна диверсифікація, яка передбачає вихід у нові сфери бізнесу, що пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності.

Причин для вибору саме цього типу стратегії є декілька:

- занадто жорстка конкуренція у всіх традиційних каналах на ринку молочної продукції;
- обмежені фінансові та маркетингові ресурси для просування продукції в каналах НК та ЛКА;
- низька впізнаваність бренду та відсутність розуміння у споживачів ключових переваг продукту.

Сучасний науково-технічний прогрес неможливий без інтелектуального продукту, одержуваного в результаті інноваційної діяльності. Залежно від технологічних параметрів, інновації поділяються на продуктові та процесні, управління якими й передбачає обрана стратегія. Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих; отримання принципово нових товарів. Процесні інновації означають нові методи організації виробництва/продажу (нові технології).

Для забезпечення майбутнього розвитку ТОВ «Старий Порицьк» необхідно прислухатися до запитів споживачів, що постійно змінюються, необхідно розробляти нові, оригінальні продукти/послуги. Для підвищення

рівня конкурентоспроможності та рівня інноваційного розвитку на ринку молочної продукції України ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснювати процесні інновації.

Основним та найважливішим етапом реалізації стратегії є побудова та розроблення стратегічного інноваційного плану (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та плану реалізації проекту, з урахуванням інноваційного характеру перетворень (Додаток В).

Оскільки основним продуктом продажу ТОВ «Старий Порицьк» є молоко, то як підвищення прибутку організації пропонується впровадження у виробництво такої інновації як автоматизована точка продажу молока – молокомат – моковенд. Автомат із продажу свіжого молока (автоматична система) призначений для продажу свіжого або пастеризованого молока у індивідуальну ємність без участі продавця (рис.3.4).

Використання автоматів із продажу молока має безліч плюсів:

- покупець може придбати завжди лише свіже молоко;
- постачальник має можливість здійснювати пряме постачання молока з ферми в точки продажу;
- цілодобова робота автоматів;
- майже повністю знижується вплив людського фактора під час продажу молока;
- облік та контроль реалізації молока та отриманих коштів автоматизований;
- обслуговування молокомата мінімальне за витратами;
- автомат не вимагає великої площі для розміщення та дуже мобільний у переміщенні;
- є можливість приймати до оплати банкноти, монети, жетони, магнітні банківські картки;
- можливе встановлення різних знижок за соціальними картами чи іншими варіантами безготівкової оплати;

— є реальна можливість ефективного просування власних торгових марок підприємства-виробника, адже молокотомат – це ще й рекламоносій.



Рис.3.4. Автомат із продажу свіжого молока (автоматична система)

Сьогодні можна купити як імпортований, так і вітчизняний молокомат, наприклад, молочний автомат моделі MOD 130 виробництва DF Italia створений спеціально для продажу свіжого молока. В Україні продають молоко будь-як: із молоковозів, з бочок, із відер, у банках і навіть із квадратних пластикових технічних контейнерів. Але мало хто звертає увагу на той факт, що свіже молоко, поки перебуває у нерухомому стані, має періодично перемішуватися! Адже всім відомо, що вершки у молоці спливають. І якщо вам продали молоко з бочки, то в результаті буде одним густо, іншим порожньо. Тому в Європі почали використовувати спеціальні молочні автомати, які зберігають молоко так само, як і на великій фермі або великому заводі: молоко періодично повільно перемішується з таким розрахунком, щоб перемішувати вершки і не збивати на поверхні масло.

Другим і мабуть найважливішим фактором, що потребує

перемішування, є руйнування бактеріального стовпа, за наявності якого бактерії розвиваються у геометричній прогресії. Користуватися молоком із молочного автомата - це означає споживати максимально захищений продукт.

Більшість молочних автоматів рекомендується встановлювати на жвавих ділянках міста. Це може бути і торгові центри, і заводи, підприємства.

Молочний автомат поєднує охолодження, безпосередній молочний контейнер, мішалку, автомат роздачі молока у компактному комплексі. Він може встановлюватися в будинках або просто неба (на прикладі моделей MOD 200 і MOD 600 в дерев'яних будиночках) (рис.3.5).



Рис.3.5. Молокомат MOD200 у дерев'яному будиночку

Ціна молочного автомата залежить від комплектації (табл.3.2).

Нами пропонується обрати для придбання молочний автомат моделі MOD 130. Переваги молочного автомата моделі MOD 130:

- немає необхідності в підключенні води та каналізації;
- оптимальне співвідношення між ціною та якістю;
- можливість встановлення молочного автомата практично в будь-якому місці, що не прив'язує до місця продажу молока;

– найкоротший шлях від корови до споживача.

Таблиця 3.2

Порівняльні характеристики моделей молочних автоматів

	Дозатор молока MOD130	Дозатор молока MOD 200 у дерев'яному будиночку
	контейнер, об'ємом 130 літрів оснащений мішалкою, насосом-дозатором, ємністю зворотного зливу, встановлений на роликах діаметром 100 мм.	контейнер, об'ємом 130 літрів оснащений мішалкою, насосом-дозатором, ємністю зворотного зливу, встановлений на роликах діаметром 100 мм.
Система наливу молока	на молочному танку, включаючи привід та пускач	на молочному танку, включаючи привід та пускач
Дозування молока	вибирається двома кнопками. Установка об'єму наливу молока може бути обрана з 0,5 л, 1 л, 2 л.	вибирається двома кнопками. Установка об'єму наливу молока може бути обрана з 0,5 л, 1 л, 2 л.
Продуктопровід з наливачем	+	+
Холодильна установка із примусовою конвекцією	+	+
Дезінфекція парою зони наливу після завершення циклу	+	+
Система запису температури.	+	-
Переобладнання на більшу ємність	+	-
GSM модуль	SMS оповіщення у разі мінімальної або максимальної температури	-
Час на обслуговування автомата на місці встановлення	10 хв	15-20 хв
Зовнішній вигляд	(див рис.3.3)	(див.рис.3.4)
Ціна, тис.грн	360,0	386,5

Джерело: складено автором

Цю модель молокомата можна легко переобладнати на модель із більшою ємністю. У конструкції молочного автомата передбачені європейські вимоги до гігієни, насамперед застосування пари для дезінфекції зони розливу та контакту зі споживчою тарою. Дивно, але це технічне рішення не

зустрічається у жодному з молочних автоматів, представлених в Україні. У Європі ця вимога є обов'язковою.

Перевагою молочних автоматів DF Italia є те, що це обладнання виготовлено на базі шаф, що використовуються у ресторанах, готелях. Відмінною стороною компанії DF Italia є виробництво обладнання промислової експлуатації. Молокопроводні та розливні частини охолоджені, а всередині та зовні конструкції виготовлені з нержавіючої сталі.

У молочному автоматі передбачено досить просту технологію очищення. Температура продукту контролюється протоколом заданої температури. У разі перевищення автомат блокується. При надто тривалій відсутності напруги молочний автомат автоматично вимикається (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Основні технічні характеристики молочного автомата моделі MOD 130

Основні технічні характеристики молочного автомата моделі MOD 130	
висота	2000 мм
ширина	733 мм
глибина	944 мм
вага (без молока)	135 кг
напруга	230 V.
частота	50 Гц
електричний струм	3,5 А
максимальний струм	7 А
робоча температура	0/32 C°
молоко температурою	1/4 C°
витрата 2,6/3,0 л/хв	2,6 / 3,0 л/хв
молоко щільністю	1031 кг/дм ³

Джерело: складено автором

Молочні автомати для реалізації продукції ТОВ «Старий Порицьк», у кількості 3 шт, пропонується встановити в м. Луцьк у місцях великого скупчення народу. Центр міста є місцем, де є безліч торгових центрів, магазинів та інших закладів з великою прохідністю, так само через центр проходять практично всі маршрути громадського транспорту, а також є кінцевою зупинкою приміських автобусів, споживачам зручно придбати перед поїздкою додому продукт, ніж потім ходити магазинами. Територіально два

молочні автомати перебуватимуть біля зупинок.

Третій молочний автомат буде розташована на Чуднівському пров. м. Луцьк, за 300 метрів від набережної, останнім часом це місце стало одним із постійних місць проведення часу для городян. Продуктових магазинів ще не так багато, так як це новий район у м. Луцьк, тому точка із молочною продукцією там просто необхідна.

Рекомендується поруч з молочними автоматами проводити рекламні акції, створені задля навчання покупців користуватися устаткуванням. Крім цього, поруч із молокоматами можна встановлювати традиційні снекові автомати, але налаштовані для роботи з упакованими молочними продуктами: сир, сметана, кефір, йогурт тощо. Таким чином, використовуючи автомати, можна створювати мобільні, компактні торгові точки з молочними продуктами.

Недороге якісне молоко з автомата, яке можна купити поряд з будинком, обов'язково приверне покупців. Молоко – продукт щоденного попиту, отже, певний потік любителів молока в торговій точці, де встановлено молокомат, буде забезпечено. Низька ціна та відмінна якість продукту призведе до збільшення попиту та зростання товарообігу. А розташування поруч із молокоматом інших продуктів повсякденного попиту гарантовано збільшить обсяги продажу: разом із молоком покупці будуть купувати хліб, кондитерські вироби, випічку та інші товари з асортименту магазину.

Таким чином, впровадження пропонованої технологічної інновації відкриє нові можливості для бізнесу та дозволить зайняти більшу частку ринку – якісне недороге молоко оцінять покупці та вкладення коштів у встановлення молочних автоматів призведе до швидкої окупності та зростання доходів.

3.2. Оцінка ефективності запропонованого проєкту щодо реалізації стратегії управління інноваціями на ТОВ «Старий Порицьк»

Ефективність – це характеристика з погляду співвідношення витрат та

результатів функціонування системи. До основних показників економічної ефективності відносяться: економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень.

Молочні автомати пропонується придбати у ТОВ «Модульні технології Кармод» - в передовій компанії в сфері готових конструкцій, яка зі своїм колосальним досвідом з 1986 року реалізує свою продукцію в 90 країнах світу, в тому числі і в Україні.

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходу підвищення ефективності стратегічного управління інноваціями ТОВ «Старий Порицьк» наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих
заходів для ТОВ «Старий Порицьк»

Найменування робіт/придбання обладнання	Кількість	Вартість, тис.грн	Всього вартість, тис.грн
Придбання молочних автоматів, шт.	3	360	1 080,00
Прокладання електромереж та освітлення, об'єктів	3	46	138,00
Установка охоронно-пожежної сигналізації та відеоспостереження, об'єктів	3	24	72,00
Прокладання комп'ютерних мереж, об'єктів	3	18	54,00
Виготовлення вивіски, шт.	3	15,8	47,40
Постійні витрати за проектом			
Технічне обслуговування	3	25,0	75,0
Плата за оренду місця	3	15,0	45,0
Всього			1511,4

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Обсяг інвестицій становить 1511,4 тис. грн., у тому числі 1080 тис. грн. піде на придбання молочних автоматів. Джерелами фінансування інвестиційних вкладень у проекті є власні джерела – чистий прибуток та нерозподілений прибуток підприємства.

Розрахунок економічної ефективності автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік представлений у таблиці

3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності автоматизації процесу продажу
молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік

Показники	Значення	
	1 молочний автомат	3 молочних автомати
Виробнича потужність обладнання, л.	90	270
Планова кількість днів продажів на рік, дні.	300	300
Планова кількість продажу продукції, л.	27000	81000
Планова ціна продажу одиниці продукції, грн	34	34
Дохід, тис.грн	918	2754

Джерело: складено та розраховано автором

Плановий дохід від автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік становитиме 2754 тис.грн.

Оцінка позитивних грошових потоків. Плановий дохід, отриманий за рахунок впровадження молочних автоматів на перший рік після застосування, складе 2754,0 тис.грн. Експлуатація проєкту розрахована на 5 років. Щороку ця сума буде зменшуватись на коефіцієнт дисконтування.

Розрахунок показників. В результаті проведення розрахунків показників можна з'ясувати доцільність ухвалення запропонованого рішення.

NPV (чистий дисконтований дохід) – це реальна вартість майбутніх грошових надходжень, дисконтована за ринковою процентною ставкою за мінусом вартості інвестицій. Він відповідає на одне із головних питань – наскільки майбутні надходження виправдають сьогоднішні витрати на ІТ-проєкт. Критерієм ухвалення проєкту є позитивне значення NPV. Нульове чи негативне значення NPV не свідчить про збитковість проєкту, а лише про його збитковість під час використання даної ставки дисконтування. NPV розраховується за формулою (3.1)

$$NPV = \sum_{k=0}^{k-N} \frac{CF_k}{(1+R)^k} \quad (3.1)$$

де N, k – число років;

R – ставка рефінансування;

CF_k - грошовий потік через k років, тис.грн.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування на 5 років за ставкою рефінансування 25%:

$$D1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,8000;$$

$$D2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,6400;$$

$$D3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,5120;$$

$$D4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,4096;$$

$$D5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,3277.$$

Дані розрахунку показників NPV та терміну окупності при ставці рефінансування 25 % наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок показників NPV та терміну окупності проекту

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий дисконтований дохід, тис.грн	Чистий грошовий потік, тис.грн
0	-1511,4	1	-1511,4	-1511,4
1	2754	0,8000	2203,20	691,80
2	2754	0,6400	1762,56	2454,36
3	2754	0,5120	1410,05	3864,41
4	2754	0,4096	1128,04	4992,45
5	2754	0,3277	902,49	5894,93
Всього			5894,93	16386,55

Джерело: розраховано автором

На другому році чистий грошовий потік вийшов позитивний. Відтак термін окупності даного проекту близько одного року.

Для розрахунку терміну окупності використовують таку формулу:

$$PBP = \frac{СК}{Пр} \quad (3.2)$$

де СК – капітальні вкладення;

Пр – прибуток від експлуатаційної діяльності..

Обчислимо терміном окупності за формулою 3.2:

$$PBP = \frac{1511,4}{2754} = 0,55 \text{ року}$$

$$PBP = 0,55 \text{ року} = 7 \text{ місяців.}$$

Отже, термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 7 місяців. Це дуже непоганий показник, який підтверджує економічну привабливість застосування запропонованого програмного продукту.

Розрахунок рентабельності інвестицій. У табл.3.7 наведено розрахунок обсягу позитивного грошового потоку від проєкту впровадження інформаційної системи.

Таблиця 3.7

Розрахунок суми позитивного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
1	2754	0,8000	2203,20
2	2754	0,6400	1762,56
3	2754	0,5120	1410,05
4	2754	0,4096	1128,04
5	2754	0,3277	902,49
Всього			+7406,34

Джерело: розраховано автором

У табл.3.8 наведено розрахунок суми негативного грошового потоку.

Таблиця 3.8

Розрахунок суми негативного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
0	-1511,4	1	-1511,4
Всього			1511,4

Джерело: розраховано автором

З отриманих даних здійснимо розрахунок рентабельності інвестицій (PI).

$$PI = 7406,34/1511,4 = 4,9 = 490\%.$$

Рентабельність інвестицій дорівнює 490%. Це означає, що ТОВ «Старий Порицьк», інвестуючи в проєкт 1511,4 тис.грн, за 5 років експлуатації молочних автоматів повністю окупить зроблені інвестиції та отримає прибуток за них 490%.

Якщо NPV – це відносний показник, то другий фінансовий показник – це IRR (внутрішня норма доходності чи внутрішня норма рентабельності) абсолютний показник. Іноді її називають внутрішньою ставкою повернення інвестицій або ставкою доходності проєкту. Це значення коефіцієнта дисконтування, у якому NPV проєкту дорівнює нулю. Якщо NPV це наведений на даний момент прибуток від проєкту, який ми отримаємо, то внутрішня ставка доходності - це та ставка банківського відсотка, за якої ми не отримаємо жодного прибутку. Значення IRR розраховується за формулою:

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{ІВ}} - 1 \quad (3.3).$$

Розрахуємо IRR за формулою (3.3)

$$\begin{aligned} IRR &= \sqrt[5]{\frac{0,6918 + 0,245436 + 0,386441 + 0,499245 + 0,589493}{0,15114}} - 1 \\ &= 1,18 = 118\% \end{aligned}$$

Внутрішній коефіцієнт окупності – 118 %. Проєкт залишається вигідний протягом часу поки ставка рефінансування не досягне 118%.

Показники ефективності впровадження запропонованого програмного продукту для ТОВ «Старий Порицьк» наведено в табл.3.9.

На підставі аналізу показників ефективності проєкту, щодо підвищення рівня інноваційного розвитку ТОВ «Старий Порицьк» можна зробити висновок, що даний проєкт є ефективним та доцільним для реалізації. Цей проєкт забезпечить підприємству більший рівень обсягу реалізації, більший рівень прибутку, вищий рівень ефективності господарської діяльності, а отже і більш стабільний фінансовий стан та рівень його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.9

Показники ефективності автоматизації процесу продажу молока ТОВ
«Старий Порицьк»

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис.грн	16386,55
Індекс прибутковості (PI), %	490
Термін окупності інвестицій (PBP), міс.	7
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	118

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованого проєкту сприятиме налагодженню доброзичливих відносин з контактною аудиторією та підвищенню впізнаваності компанії на ринку молочної продукції України.

3.3. Пропозиції з реалізації запропонованого проєкту

Розглянемо комплекс організаційних заходів щодо реалізації пропонованого проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк».

На підготовчому етапі вирішуються наступні завдання:

1. Складання кошторису витрат та плану-графіка поставки обладнання.
2. Узгодження умов і підписання договорів на поставку обладнання.
3. Розробка регламентуючих документів, впровадження нових технологічних процесів, технологічних регламентів, схем документообігу, контрольних та звітних документів.

Інвестиційний етап включає:

1. Підбір і навчання персоналу.
2. Завезення обладнання.

Експлуатаційний етап реалізації проєкту передбачає – встановлення обладнання та початок продажу продукції.

Структуру робіт проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» наведено на рис.3.6.

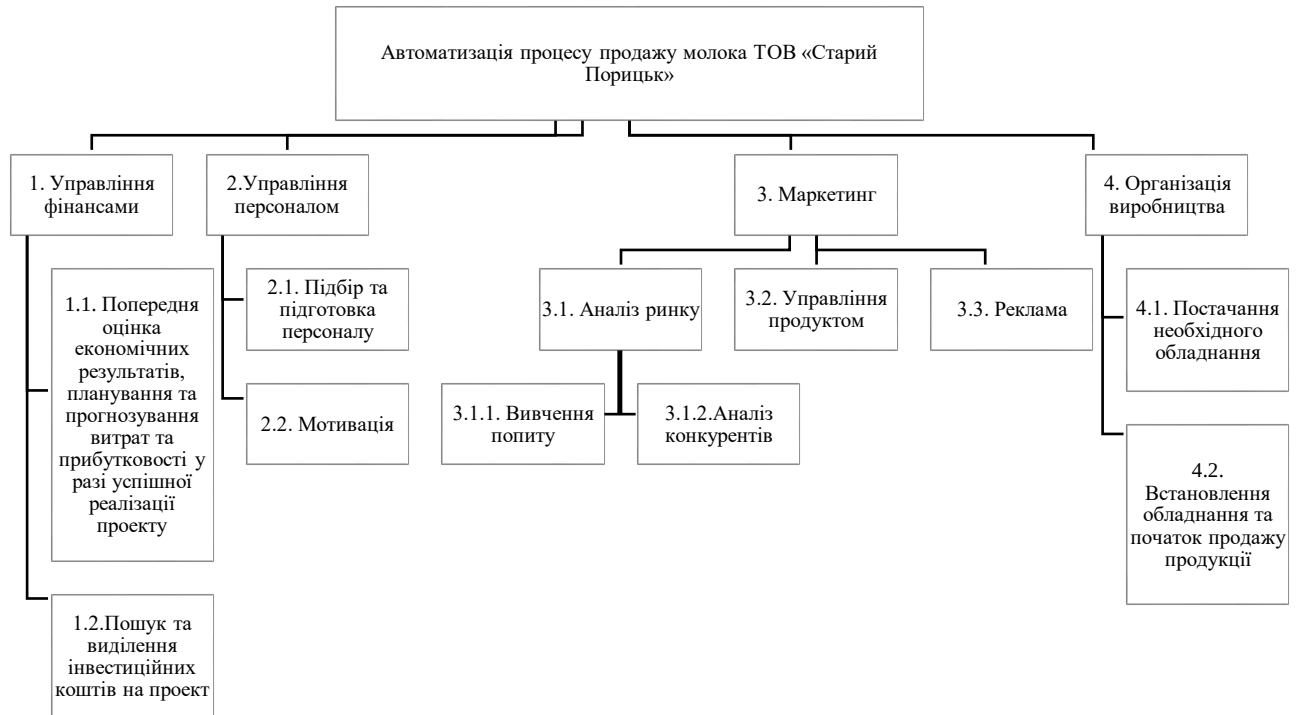


Рис. 3.6. Структуру робіт проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк»

Джерело: сформовано автором

Для реалізації проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» буде створена Команда проєкту - умовна організаційна структура, створена на період здійснення проєкту з метою ефективного досягнення його цілей.

Далі представимо матрицю відповідальності проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк», яка визначає ступінь відповідальності кожного члена команди за ту чи іншу задачу (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Матриця відповідальності проекту автоматизації процесу продажу
молока ТОВ «Старий Порицьк»

Процес			Виконавці			
	Директор	Комерційний директор	Керівник відділу кадрів та підготовки	Керівник відділу матеріал.-техн. пост.	Керівник відділу маркетингу	Керівник бухгалтерії
1	2	3	4	7	8	9
Розробка і затвердження проекту	К	ВВ		С	С	С
Аналіз попиту та конкурентів					ВВ	
Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проекту						ВВ
Координація розробки проекту		ВВ				
Укладання договорів на поставку обладнання	К			ВВ		
Підбір персоналу	П	С	ВВ			
Запуск нового обладнання	П	ВВ				
Налагодження безперебійної роботи	П	ВВ				

Ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: ВВ - Відповідальний виконавець, С - Супровід, П - Приймання робіт, К - Керівництво

Джерело: складено автором

Команда проекту складається з посадових осіб ТОВ «Старий Порицьк», і робота над проектом є додатковим завданням в рамках повсякденної діяльності. У команді проекту зберігається функціональна ієрархічна структура організації. Менеджер проекту в особі директора ТОВ «Старий Порицьк» здійснює загальну координацію і приймає роботи першого рівня.

Подібні функціональні організаційні структури в проекті можуть послаблювати горизонтальну інтеграцію, знижуючи, таким чином, ефективність комунікацій, стимулюючи функціональну ізолюваність, розриваючи єдині процеси на різні операційні відрізки, що призводить до зниження ефективності виконання процесу в цілому. Для вирішення комплексних, міждисциплінарних проблем створюються команди «над» наявними функціональними зв'язками і діють як самостійні організаційні

одиниці. Кожен учасник команди адміністративно підпорядковується своїм функціональним відділам.

Для наглядного відображення строків реалізації проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.7).

№ з/п	Етапи реалізації проєкту	Тривалість виконання робіт								
		Березень 2023			Квітень 2023			Травень 2023		
		1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.
1	Розробка і затвердження проєкту									
2	Аналіз попиту та конкурентів									
3	Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проєкту									
2	Координація розробки проєкту									
3	Укладання договорів на поставку обладнання									
4	Підбір персоналу									
5	Запуск роботи обладнання									
6	Налагодження безперебійної роботи									

Рис. 3.7. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації запропонованого проєкту автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк»

Реалізація проєкту автоматизації процесу продажу молока дасть можливість вирішити ТОВ «Старий Порицьк» наступні завдання: задовольнити потреби споживачів у високоякісному молоці; сформувати нову конкурентну перевагу продукції за рахунок додання до процесу обслуговування споживачів унікальних властивостей; створити джерела отримання прибутку; підвищити імідж підприємства.

Розглянемо ризики, які виникають при реалізації проєктів, і можливі способи захисту від них. Місце управління проєктними ризиками можуть і повинні стати засобом ефективної реалізації проєкту на всіх рівнях управління.

У ході передінвестиційного аналізу і проєктування були виявлені ризики та визначені заходи їх попередження, представлені в таблиці 3.11.

У процесі оцінки ризиків для проєктів використовуються три показники:

1. Імовірність виникнення ризику - це ймовірність того, що в результаті реалізації проєкту відбудуться втрати для підприємства, тобто ймовірність небажаного результату (шкала: 0-1);
2. Ступінь впливу ризику - сила можливих втрат для підприємства в результаті настання ризику (шкала: 1-10);
3. Ранг ризику - значимість даного ризику для діяльності підприємства (шкала: 1-5).

Таблиця 3.11

Види ризиків та їх значущість для проєкту автоматизації процесу
продажу молока ТОВ «Старий Порицьк»

Види ризиків	Імовірність виникнення ризику (P_i)	Ступінь впливу ризику (C_i)	Інтегральна оцінка (I)($1*2*3$)	Ранг ризику (R_i)
1	2	3	4	5
Неефективне використання коштів	0,3	6	1,8	5
Неефективність проєкту	0,3	5	4,5	3
Низька кваліфікація персоналу	0,5	6	6	2
Виникнення бізнес-ризиків, тобто здатність підприємства підтримати рівень доходу на вкладений капітал	0,3	2	3	4
Інвестиційний ризик	0,5	4	8	1

Джерело: складено автором

Як видно з розрахунків, представлених в таблиці 3.11, основними ризиками для ТОВ «Старий Порицьк» при реалізації запропонованого проєкту є інвестиційний ризик і ризик низької кваліфікації кадрів.

У процесі управління проєктними ризиками, після ранжирування і визначення їх значимості для підприємства доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію їх впливу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Заходи щодо нейтралізації ризиків, пов'язаних з реалізацією
запропонованого проєкту

Види ризиків	Способи захисту від ризиків
Неефективне використання коштів	Грамотне формування кошторису, тобто докладного розрахунку грошових коштів.
Досвідчені конкуренти на ринку	Випуск більш якісної продукції ніж у конкурентів та охват нових сегментів ринку
Неефективність проєкту	Розрахунок всіх витрат і фінансової ефективності для запобігання неефективності проєкту
Неокупність інвестицій	Паралельна розробка додаткових проєктів, в результаті неефективності проєкту можлива переорієнтація на інший проєкт, що найбільш ефективно вирішує проблеми підприємства
Виникнення бізнес-ризиків, тобто здатність підприємства підтримати рівень доходу на вкладений капітал	Підтримання комерційної та господарської діяльності компанії на достатньому рівні
Інвестиційний ризик	Страховання ризику, зниження капітальних витрат і ризику проєкту за рахунок оптимізації структури інвестицій та податкового планування
Низька кваліфікація персоналу	Підбір кваліфікованих, компетентних кадрів з досвідом роботи на подібних підприємствах та забезпечити постійний контроль діяльності учасників проєкту

Як видно з таблиці 3.12 при реалізації запропоновано проєкту керівництву ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснити заходи щодо зниження інвестиційного ризику шляхом страхування ризику, або зниженням капітальних витрат.

Висновки до розділу 3

Запропоновано вдосконалений алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «Старий Порицьк», який дозволить чітко розділити «формування-реалізація-моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційної діяльності та розвитку підприємств та формування

методичних пропозицій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційної діяльності та розвитку підприємства. Для підвищення рівня конкурентоспроможності та рівня інноваційного розвитку на ринку молочної продукції України ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснювати процесні інновації. Перевагами ТОВ «Старий Порицьк» є досить низька ціна на продукцію та висока частка ринку Волинської області. У сьогоднішніх умовах економіки та жорсткої конкуренції на молочному ринку першочерговою метою є зниження вартості одного літра молока. Очевидною альтернативною для ТОВ «Старий Порицьк» при продажі пакетованого продукту зараз бачиться якраз реалізація свіжого молока через автомати. Оскільки основним продуктом продажу ТОВ «Старий Порицьк» є молоко, то як підвищення прибутку організації пропонується впровадження у виробництво такої інновації як автоматизована точка продажу молока – молокомат – моковенд. Автомат із продажу свіжого молока (автоматична система) призначений для продажу свіжого або пастеризованого молока у індивідуальну ємність без участі продавця.

Молочні автомати пропонується придбати у ТОВ «Модульні технології Кармод» - в передовій компанії в сфері готових конструкцій, яка зі своїм колосальним досвідом з 1986 року реалізує свою продукцію в 90 країнах світу, в тому числі і в Україні. Обсяг інвестицій становить 1511,4 тис. грн.. Плановий дохід від автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік становитиме 2754 тис.грн. Термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 7 місяців. Це дуже непоганий показник, який підтверджує економічну привабливість застосування запропонованого програмного продукту. Рентабельність інвестицій дорівнює 490%. Це означає, що ТОВ «Старий Порицьк», інвестуючи в проєкт 1511,4 тис.грн, за 5 років експлуатації молочних автоматів повністю окупить зроблені інвестиції та отримає прибуток за них 490%. Внутрішній коефіцієнт окупності – 118 %. Проєкт залишається вигідний протягом часу поки ставка рефінансування не досягне 118%. На підставі аналізу показників ефективності проєкту, щодо

підвищення рівня інноваційного розвитку ТОВ «Старий Порицьк» зробленого висновки, що даний проєкт є ефективним та доцільним для реалізації. Цей проєкт забезпечить підприємству більший рівень обсягу реалізації, більший рівень прибутку, вищий рівень ефективності господарської діяльності, а отже і більш стабільний фінансовий стан та рівень його конкурентоспроможності. Реалізація запропонованого проєкту сприятиме налагодженню доброзичливих відносин з контактною аудиторією та підвищенню впізнаваності компанії на ринку молочної продукції України.

Основними ризиками для ТОВ «Старий Порицьк» при реалізації запропонованого проєкту є інвестиційний ризик і ризик низької кваліфікації кадрів. При реалізації запропоновано проєкту керівництву ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснити заходи щодо зниження інвестиційного ризику шляхом страхування ризику, або зниженням капітальних витрат.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретико - методологічних засад і розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Визначено, що стратегічне управління інноваційною діяльністю - це таке управління компанією, яке спираючись на науково-технічний потенціал, що орієнтує її інноваційну діяльність на запити споживачів, здійснює всебічний аналіз, моделювання ситуацій. На основі чого проводить гнучке регулювання та своєчасні зміни, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії вижити та досягти своєї мети у довгостроковій перспективі. При цьому інноваційний менеджмент, який здійснюється в компанії, дозволяє чітко позначити завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку компанії.

Встановлено, що залежно від прийнятого стилю роботи у компанії чи масштабу реалізованої інноваційної ідеї на практиці стратегічного менеджменту застосовуються різні прийоми (методи) досягнення поставлених цілей: 1. Методи узгодження цілей, дозволяють забезпечити чітку орієнтацію виконавців на основні цільові установки підприємства. 2. Методи делегування, створені задля активізації творчого потенціалу менеджменту. 3. Метод системного моделювання, що дозволяє взаємопов'язати окремі компоненти управління в єдиний динамічний процес. В даному випадку методи є вироблені способи впливу на інноваційну діяльність з метою отримання інноваційного ефекту. Доцільність застосування того чи іншого методу залежить від завдання, яке стоїть на даному етапі організації інноваційного процесу.

Виявлено, що інноваційний процес оцінюється з точки зору акціонерів та клієнтів за допомогою наступних показників: окупність витрат на НДДКР. Цей показник розраховується як відношення операційного прибутку до оподаткування витрат на розробку; рівень продажу нової продукції; тимчасові

витрати на розробку.

Встановлено, що ТОВ «Старий Порицьк» – виробник органічної молочної продукції, що з 2010 року працює на ринку України. ТОВ «Старий Порицьк» «стало першим на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки». Чистий прибуток ТОВ «Старий Порицьк» в 2021 р. становить 506,19 тис. грн. Позитивна динаміка показника ТОВ «Старий Порицьк» говорить про ефективну діяльність щодо підтримки прийняттого фінансового результату, тобто, підприємство здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом даного періоду на ринку. Менеджмент вживає ефективні заходи щодо отримання прийняттого фінансового результату підприємства. На ТОВ «Старий Порицьк» проводиться достатньо успішна інноваційна політика, що є комплексним поєднанням виробничої, інвестиційної, маркетингової, зовнішньоекономічної та кадрової політик, метою якої є зростання ефективності діяльності всього комплексу підприємства та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Виявлено, що найбільшу значущість для ТОВ «Старий Порицьк» мають такі складові внутрішнього середовища як кадри (5,8) та маркетинг (6,07), на третьому місці виробництво (5,0) і фінанси (4,2); у підсистемі фінанси найбільш значущі фінансова стабільність та вартість послуг; у підсистемі маркетинг найбільшу значимість мають ринкова частка, якість послуг та рівень сервісу; кадри - найбільш значущими є кваліфікація керівництва; у підсистемі виробництва найзначнішим є характеристика устаткування. Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають: політичні фактори - це напад РФ на Україну та бюрократизація і рівень корупції. Найсильнішими за силою впливу стоять негативні фактори, обумовлені нападом РФ на Україну та його впливом на економіку нашої держави. Ця група факторів не підлягає управлінню з боку менеджменту ТОВ

«Старий Порицьк», однак, абсолютно необхідне ведення постійного моніторингу макроекономічної ситуації, монетарної політики уряду та ЦБ України. Менеджментом ТОВ «Старий Порицьк» мають бути описані різні сценарії розвитку ситуації та розроблені відповідні коригувальні механізми впливу; - економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі); соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції; технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Зроблено висновки, що всі показники, що відповідають за безпосереднє ведення ТОВ «Старий Порицьк» інноваційної діяльності, тобто наявність обладнання, призначеного для здійснення НДР та НДДКР, а також наявність інших інвестиційних витрат, вкладених у цілеспрямовану дослідницьку діяльність, на аналізованому підприємстві відсутні. Зроблено висновок про неефективність інноваційної діяльності ТОВ «Старий Порицьк», оскільки дуже малу частку в інноваційних витратах підприємства займають витрати на придбання машин та обладнання, пов'язаних із технологічними інноваціями для здійснення процесних інновацій. Серед значних факторів, що заважають підприємству здійснювати інноваційну діяльність, відносяться: нестача власних коштів; висока вартість нововведень; високий економічний ризик. Підприємство не має інноваційної стратегії послідовника або лідера, оскільки здійснює інновації поступово і з урахуванням виникаючих для нього потреб, не маючи здійснення інновацій головним стратегічним завданням, а лише механізмом оптимізації та покращення роботи підприємства. Проведений аналіз свідчить про не достатню ефективність впроваджених на підприємство процесних інновацій.

Запропоновано вдосконалений алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «Старий Порицьк», який дозволить чітко розділити «формування-реалізація-моніторинг», основними елементами якого є оцінка рівня інноваційної діяльності та розвитку підприємств та формування

методичних пропозицій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії інноваційної діяльності та розвитку підприємства. Для підвищення рівня конкурентоспроможності та рівня інноваційного розвитку на ринку молочної продукції України ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснювати процесні інновації. Перевагами ТОВ «Старий Порицьк» є досить низька ціна на продукцію та висока частка ринку Волинської області. У сьогоднішніх умовах економіки та жорсткої конкуренції на молочному ринку першочерговою метою є зниження вартості одного літра молока. Очевидною альтернативною для ТОВ «Старий Порицьк» при продажі пакетованого продукту зараз бачиться якраз реалізація свіжого молока через автомати. Оскільки основним продуктом продажу ТОВ «Старий Порицьк» є молоко, то як підвищення прибутку організації пропонується впровадження у виробництво такої інновації як автоматизована точка продажу молока – молокомат – моковенд. Автомат із продажу свіжого молока (автоматична система) призначений для продажу свіжого або пастеризованого молока у індивідуальну ємність без участі продавця.

Молочні автомати пропонується придбати у ТОВ «Модульні технології Кармод» - в передовій компанії в сфері готових конструкцій, яка зі своїм колосальним досвідом з 1986 року реалізує свою продукцію в 90 країнах світу, в тому числі і в Україні. Обсяг інвестицій становить 1511,4 тис. грн.. Плановий дохід від автоматизації процесу продажу молока ТОВ «Старий Порицьк» на 1 календарний рік становитиме 2754 тис.грн. Термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 7 місяців. Це дуже непоганий показник, який підтверджує економічну привабливість застосування запропонованого програмного продукту. Рентабельність інвестицій дорівнює 490%. Це означає, що ТОВ «Старий Порицьк», інвестуючи в проєкт 1511,4 тис.грн, за 5 років експлуатації молочних автоматів повністю окупить зроблені інвестиції та отримає прибуток за них 490%. Внутрішній коефіцієнт окупності – 118 %. Проєкт залишається вигідний протягом часу поки ставка рефінансування не досягне 118%. На підставі аналізу показників ефективності проєкту, щодо

підвищення рівня інноваційного розвитку ТОВ «Старий Порицьк» зробленого висновки, що даний проєкт є ефективним та доцільним для реалізації. Цей проєкт забезпечить підприємству більший рівень обсягу реалізації, більший рівень прибутку, вищий рівень ефективності господарської діяльності, а отже і більш стабільний фінансовий стан та рівень його конкурентоспроможності. Реалізація запропонованого проєкту сприятиме налагодженню доброзичливих відносин з контактною аудиторією та підвищенню впізнаваності компанії на ринку молочної продукції України.

Визначено, що основними ризиками для ТОВ «Старий Порицьк» при реалізації запропонованого проєкту є інвестиційний ризик і ризик низької кваліфікації кадрів. При реалізації запропоновано проєкту керівництву ТОВ «Старий Порицьк» необхідно здійснити заходи щодо зниження інвестиційного ризику шляхом страхування ризику, або зниженням капітальних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : [колект. монографія] / Орлов О. О. [та ін.]. Хмельницький : ХНУ, 2017. 552 с.
2. Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 18 трав. 2018 р., м. Київ / Держ. наук. установа «Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації». Київ : УкрІНТЕІ, 2018. 191 с.
3. Антонюк А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С. 45-50.
4. Беспалов А. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т*. 2018. № 1. С. 59-70.
5. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 204-210.
6. Богуцька О. А. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні / О. А. Богуцька, Я.С. Брюховецький // *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 62-67.
7. Бондар І. С. Формування державної політики в сфері інноваційної діяльності : навч. посіб.; Київ : Ліра-К, 2016. 278 с.
8. Горяча О. Л. Концепція формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2. С. 28-31.
9. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
10. Гук О.В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 258 с.

11. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. № 60 (1). С. 87-96.
12. Економетричний аналіз інноваційної діяльності підприємств : навч. посіб. / Єлейко В. І. [та ін.] ; Цетр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 219 с.
13. Ємець О. І. Концептуальні підходи до організації розвитку інвестиційної діяльності підприємств на засадах парадигми економічної безпеки. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 215-221.
14. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія; Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 399 с.
15. Ковальчук С.В. Сучасні тренди маркетингу гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6725/1/7.pdf>
16. Ковчуга Л. І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств . *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 124-133.
17. Кругляк Г.О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Economic and Food Security of Ukraine*, 2019. № 6 (3-4), С.58-64.
18. Кухта П. В. Алгоритм оцінювання перспектив реалізації інноваційних проектів на металургійних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.
19. Мазнєв Г. Є. Інноваційні технології як фактор підвищення ефективності виробництва. *Актуал. Проблеми інновац. економіки*. 2016. № 2. С. 36-47.
20. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
21. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління

інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76–81.

22. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. Інноваційний процес як основа ефективної діяльності підприємства. *Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців* : праці XIII Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, м. Харків, 19-22 листопада 2019 р. Харків, 2019. С. 350.

23. Матвій І. Є. Деякі аспекти управління інноваційними проектами. . *Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 229-234.

24. Молодоженя М. С. Стан та проблеми економічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах . *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 97-101.

25. Морозова С. А. Досвід Європейського Союзу щодо стимулювання інноваційної діяльності. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 54-58.

26. Офіційний сайт ТОВ «Старий Порицьк»

27. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал*. 2018. № 4. С. 185-190.

28. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 108–113

29. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С.243-249.

30. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : колект. монографія / [Б. В. Буркінський та ін. ; за ред. проф. В. В. Лойко, А. Ю. Рамського] . Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2019. 252 с.

31. Фінансово-управлінські аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в національній економіці : [колект.] монографія / [В. П. Синчак та ін.] ; наук. ред. д-р екон. наук, проф. Синчак В. П. -

Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2017. 372 с.

32. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1 (67), 103–109.

33. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

34. Чабан В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств /.*Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 37/1. С. 139-143.

35. Черноіванова Г. С. Формування підходу до оцінювання макросередовища інноваційної сфери підприємств . *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 145-152.

36. Чмир О. С. Огляд наукових підходів до визначення суті та моделей інноваційної діяльності; Держ. наук. установа Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації (УкрІНТЕІ). Київ : УкрІНТЕІ, 2016. 119 с.

37. Швиданенко Г. О. Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 254-261.

38. Шевченко Н. Ю. Управління інноваційною діяльністю підприємства: концепція та методи прийняття рішень . *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 151-154.

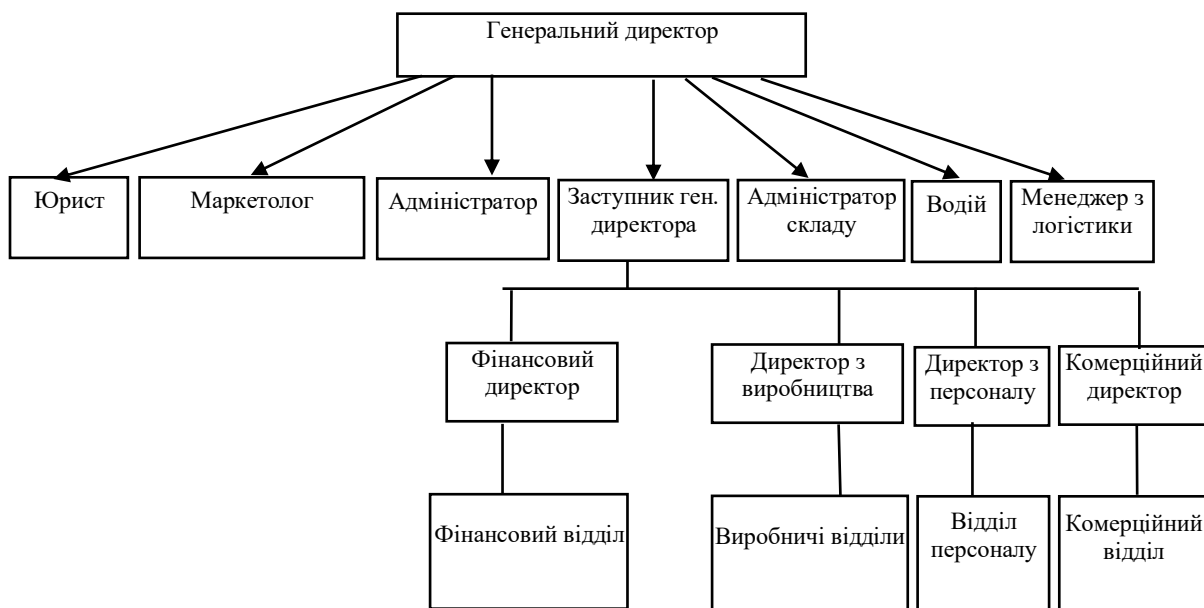
39. Шкарлет С. М. Інноваційна політика та фінансове забезпечення : навч. посіб. Чернігів : Брагинець О. В. [вид.], 2018. 477 с.

40. Tepliuk M. Ukrainian trends of innovation enterprise development. Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium Sized Innovative Entrepreneurship: International Conference, 9- 14 October 2019. Riga: Baltic International Academy, 2019. PP. 60-66.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Старий Порицьк»



Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Старий Порицьк»

Додаток Б

Консолідована фінансова звітність за 2019-2022 р.

АКТИВ		2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	159,80	146,30	137,30
первісна вартість	1011	313,30	360,10	405,30
знос	1012	- 153,50	- 213,80	- 268,00
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	159,80	146,30	137,30
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	378,70	1 412,90	1 146,30
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103	183,00	1 172,60	242,90
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	614,20	4 366,70	2 234,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35,40	507,80	400,70
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	27,60	21,10	82,00
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1 055,90	6 308,50	3 863,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	1 215,70	6 454,80	4 001,10
ПАСИВ		1 квартал	2 квартал	3 квартал
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	313,30	313,30	313,30
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			

Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	426,80	494,00	1 272,50
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	740,10	807,30	1 585,80
II Довгостр.зобов і заб				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	-	-	-
III. Поточні зоб.				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довг зобов	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	412,60	5 620,50	2 236,90
за розрахунками з бюджетом	1620	38,30	14,70	60,50
за у тому числі з податку на прибуток	1621	37,00	14,70	60,50
за розрахунками зі страхування	1625	7,30	-	9,90
за розрахунками з оплати праці	1630	17,40	12,30	108,00
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	475,60	5 647,50	2 415,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
БАЛАНС	1900	1 215,70	6 454,80	4 001,10
Фінансові результати				
		2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 347,50	2 839,40	3 193,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 444,50	1 739,60	1 936,50
Валовий: прибуток	2090	903,00	1 099,80	1 256,60
Інші операційні доходи	2120	132,00	155,60	142,00
Адміністративні витрати	2130	362,10	358,80	387,20

Витрати на збут	2150	415,60	488,20	522,50
Інші операційні витрати	2180	11,30	12,90	8,10
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	246,00	395,50	480,80
Інші фінансові доходи	2220	-	21,30	29,60
Інші доходи	2240	34,80	110,00	192,50
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270	-	60,20	85,60
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	280,80	466,60	617,30
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	50,54	83,99	111,11
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	230,26	382,61	506,19

Додаток В

Реалізація проекту автоматизованих точок продажу в рамках реалізації інноваційної стратегії

