

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві»

Виконав:

студент 2 курсу, групи 601-ЕМін

Халімон Костянтин Борисович _____

Керівник:

Завідувач кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 6 |
| 1.1. Сутність та поняття портфеля інноваційних проектів та його роль у здійсненні інноваційної діяльності підприємства | 6 |
| 1.2. Характеристика управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві | 16 |
| 1.3. Проблеми та перспективи управління інноваційними проектами на підприємствах України | 26 |
| Висновки до розділу 1 | 34 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на ТОВ «Домінік Ко» ... | 35 |
| 2.1. 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» | 46 |
| 2.3. Дослідження існуючої системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко»..... | 55 |
| Висновки до розділу 2 | 59 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ТОВ «ДОМІНІК КО» | 61 |
| 3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» | 61 |
| 3.2. Удосконалення організаційного забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» | 72 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів | 81 |
| Висновки до розділу 3 | 85 |
| ВИСНОВКИ | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 90 |
| ДОДАТКИ | 98 |

ВСТУП

Сьогоднішні стрімкі темпи зросту та розвитку усіх підприємств України в цілому дають можливість для посилення конкурентоспроможності економіки та дати способи для ефективної реалізації інвестиційного та інноваційного розвитку країни. Укріплення підприємством своїх позицій на ринку, зростання їх потенціалу та рівня технічної оснащеності, на пряму залежать від рівня їх інноваційного розвитку та діяльності. Впровадження портфельного підходу в інноваційній діяльності підприємств стає досить актуальною темою та потребує цілісного підходу з реалізації та формування концепції портфелю інноваційних проєктів на підприємстві, що може позитивно впливати на реалізацію стратегій інноваційних стратегій підприємства. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління портфелем інноваційних проєктів на ТОВ «Домінік Ко» і визначення напрямів підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні завдання:
встановити сутність та поняття портфеля інноваційних проєктів та його роль

у здійсненні інноваційної діяльності підприємства;

охарактеризувати управління портфелем інноваційних проєктів на підприємстві;

визначити проблеми та перспективи управління інноваційними проєктами на підприємствах України;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на ТОВ «Домінік Ко»; провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

дослідити існуючу систему управління портфелем інноваційних проєктів на ТОВ «Домінік Ко»;

з'ясувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління портфелем інноваційних проєктів на ТОВ «Домінік Ко»;

визначити шляхи удосконалення організаційного забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко»;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження є сутність та теоретичні аспекти ефективності управління портфелем інноваційних проектів та шляхи його удосконалення на ТОВ «Домінік Ко».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували різні статті, публікації та навчальні посібники як вітчизняних авторів так і зарубіжних.

Для виконання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано метод структуризації (при дослідженні та логічному викладенні матеріалу), метод аналізу (при проведенні економічних розрахунків та аналіз діяльності підприємства), метод порівняння (досліджуючи теоретичні аспекти, порівнюючи отримані дані), метод узагальнення (під час написання висновків).

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародних конференціях:

Халімон К.Б. Інноваційні та інформаційні технології у вищій освіті: сучасні реалії та перспективи в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 191-193.

Халімон К.Б. Вплив глобальних викликів на логістичне середовище. *73-а наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, м. Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021 року.

Халімон К.Б., Похідня Б.А. Характеристика інформаційної системи обслуговування процесу управління ризиками підприємства. *Сучасні інноваційно-*

інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 137–138.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків та містить 13 рисунків, 25 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 114 сторінок. Список використаних джерел містить 82 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та поняття портфеля інноваційних проектів та його роль у здійсненні інноваційної діяльності підприємства

В даний час розвиток вітчизняних підприємств відбувається в умовах посилення конкуренції, переходу до використання нових «розумних» технологій у виробництві продукції. Досвід економічно розвинених країн показує, що в цій боротьбі перемагає той, хто будує свою діяльність переважно на основі інноваційного підходу, визначаючи головною метою стратегічного плану розробку нових товарів і послуг. Важливу роль в даному аспекті відведено портфелю інноваційних проектів. Для обґрунтування його важливості у здійсненні інноваційної діяльності підприємства, розглянемо підходи до сутності основних складових поняття.

Термін «інновація» сучасною економічною наукою трактується як «кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у формі нового або вдосконаленого продукту, який виводиться на ринок, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який ... використовуються на практиці чи в новому підході до соціальних послуг» [8, с.123]. Процес використання інструментів і методів управління проектами в останні роки досить інтенсивно наблизився до поточних завдань управління інноваціями. життєвий цикл продукту, зі скороченням часу виходу на ринок нових, інноваційних продуктів і, отже, з необхідністю створювати нові, унікальні продукти, яких ніхто раніше не робив. Унікальний продукт вимагає нових технологій, у тому числі організаційних, Такі технології сьогодні зібрані в кафедра управління проектами, ключовим поняттям якої є проект.

Від так, у праці І. С. Іщенко зазначено, що «проект — це тимчасова спроба створити унікальний продукт, послугу чи результат» [30, с.6]. Водночас при

дослідженні поняття «інноваційний проект», існує декілька підходів, узагальнимо їх в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування сутності поняття «інноваційний проект»

| Автор | Поняття «інноваційний проект»: |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д. В. Крилов | це комплексна концепція взаємодіючих і взаємозалежних подій, пов'язаних з ресурсами, термінами і виконавцями, спрямованих на результат конкретних цілей [42, с.79] |
| О. В. Ястребова | це серія технологічних, наукових, виробничих і фінансових заходів, що здійснюються в необхідному порядку [81, с.8] |
| І. Б. Щербакова | це комплекс технічних, облікових, фінансових та організаційно-планувальних документів, необхідних для реалізації проекту [78, с.11] |
| М. І. Сьомич | із серії документів, що характеризують концепцію науково обґрунтованих цілей і заходів для вирішення конкретної проблеми, організації інноваційних процесів за місцем і часом [62, с.104] |
| Т. А. Дзюба | Наукова обґрунтованість цілі та події досягається шляхом дотримання наукового підходу до управління з використанням сучасних методів [20, с.4] |

Примітка. Розроблено автором

Таким чином, кожен із наведених підходів характеризує сутність в залежності від цілей та завдань поставлений перед проектом, та з позиції суб'єкта. Від так, це може бути і концепція подій, і водночас пакет документів для реалізації проекту. Про те спільним у наведених визначень є те, що інноваційний проект від народження ідеї до повного завершення, проходить послідовні етапи розвитку. Життєвий цикл поділяється наступним чином: фази поділяються на стадії, а стадії – на етапи. Періоди життєвого циклу, ймовірно, змінюватимуться залежно від сфери роботи та прийнятої системи роботи компанії. У кожному проекті завжди є можливість позначити наступні фази: початкова фаза, фаза реалізації проекту, фаза завершення проекту [26, с.142].

Для інноваційних проектів характерна велика невизначеність абсолютно на всіх фазах інноваційного циклу. Більшість інновацій, які успішно пройшли етап тестування та впровадження у виробництво, можуть бути відкинуті ринком, що призведе до припинення виробництва.

Багато проектів дають обнадійливі результати на 1-му етапі розробки, але потім мають бути завершені з незрозумілим техніко-технологічним напрямком. У тому числі найефективніші проекти не гарантовані від провалів: вони жодним чином не застраховані від появи найперспективнішої новинки конкурента на будь-якій стадії свого життєвого циклу [35, с.90].

Механізм реалізації проекту повинен включати структуру інноваційної компанії, деталі її напрямків діяльності та посадові інструкції, оперативні календарні плани та мережеві моделі, управління проектом, плани інтегрованої підтримки, координації та регулювання виконання завдань, цілі, завдання конкретного проекту, які в сукупності складають систему управління інноваційним проектом.

Управління інноваційним проектом – це мистецтво керувати координацією трудових, матеріальних та інших ресурсів протягом усього життєвого циклу, використовуючи систему сучасних методів і прийомів управління для досягнення конкретних результатів залежно від обсягів і масштабів робіт, витрат і часу і якості. проект.

Відповідно до сучасних знань в галузі управління проектами, проект — це «перехідна ініціатива, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату» [39, с.145]. Автор книги «Управління проектами» Л.Є.Довгань стверджує, що «проект може створити новий або вдосконалений продукт або компонент для іншого продукту, послуги або можливість її надавати, покращити якість ряду продуктів або послуг, отримати нові корисні знання, які практично застосовні до діяльності підприємства» [21, с.18].

Міжнародний стандарт ISO 21500 визначає проект як «унікальний процес, що складається з низки скоординованих і контрольованих заходів із датами початку та завершення, які виконуються для досягнення мети, яка відповідає визначеним вимогам, включаючи обмеження часу, вартості та ресурсів» [6].

ДСТУ ISO 21502 «Управління Проектами» та ДСТУ ISO 21502:2022 «Управління проектами, програмами та портфелями» визначають проект як «сукупність пов'язаних дій, спрямованих на створення унікального продукту або

послуги в умовах тимчасових і ресурсних обмежень» [5]. Подібне визначення можна знайти в роботі Кліффорда Грея та Еріка Ларсона: «Проект — це набір заходів, обмежених у часі, грошах і ресурсах, спрямованих на досягнення унікальних цілей» [36, с.90]. Тоді як вітчизняні автори С. А. Дегтярьова та В.В. Похилюк під проектом розуміють «цілеспрямоване, заздалегідь продумане і планомірне створення або модернізацію фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації на них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та дії щодо їх реалізації» [19, с.100].

Дослідник В.І. Захарченко у своїй праці наводить наступні розділи в управлінні проектами, рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Розділ управління проектами

Примітка. Розроблено за джерелами [24, с.34]

Таким чином, реалізація інноваційних проектів компаніями зазвичай потребує значних інвестицій. Ці інвестиції характеризуються довгостроковістю та високим ступенем невизначеності щодо майбутніх прибутків. Оскільки компанія повинна знайти баланс між забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності та постійною ліквідністю, при інвестуванні в інноваційні

проекти слід дотримуватися портфельного підходу. Це означає, що потрібно формувати портфель інноваційних проектів.

У багатьох компаніях в процесі розробки відбувається якісний стрибок - перехід від реалізації індивідуальних інноваційних проектів до управління портфелем проектів. Всі основні інновації в компанії реалізуються через проекти. Тому завдання управління майбутнім компанії можна розглядати як завдання формування оптимального набору (портфеля) проектів і визначення часу початку кожного проекту (графіка). Цей перехід здається неминучим, оскільки менеджери проектів зацікавлені лише в реалізації власних проектів, забезпеченні їх найкращими ресурсами та оптимальному їх виконанні. Якщо в компанії одночасно реалізується кілька проектів, то виникає боротьба за ресурси, яка залежить від особистих якостей керівників проекту, але не враховує загальні цілі компанії. Тому необхідно створити інструменти для досягнення корпоративних цілей через управління портфелями проектів та інноваційними програмами [33].

Між поняттями програми та портфелю проектів часто існують значні відмінності, тобто всі проекти в програмі підпорядковуються певній стратегічній меті, тоді як портфель може складатися з різних проектів з різними цілями. Програма часто розглядається як один великий проект (мультипроект або макропроект). Але на відміну від проекту, програма не обов'язково має мати дату завершення.

Загальноприйняте визначення програми таке: «програма — це набір пов'язаних проектів, керованих узгоджено для досягнення переваг і певного рівня контролю, недоступного індивідуальному управлінню». Це визначення програми було запропоновано у 1991 році і, по суті, означає, що програма повинна генерувати додану вартість. Це визначення також прийнято в американському національному стандарті управління проектами РМВоК4, розробленому Project Management Institute [35, с.90].

Одним із визначень портфеля інноваційних проектів є: «Портфель інноваційних проектів – це набір проектів або програм та інших заходів, об'єднаних для ефективного управління цією діяльністю та досягнення

стратегічних цілей» [44, с.167]. Тобто, портфель представляє набір активних програм, проектів, підпортфелів та інших видів діяльності компанії в будь-який момент часу. Послідовність проектів називається ланцюгом проектів і не є портфелем, про те цілком може бути прогармою інноваційних проектів.

У праці дослідників І. В. Юрко та Л. В. Іржавської, поняття «портфель інноваційних проектів» трактується як «набір проектів, які об'єднані для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей компанії» [80, с.12]. А тому, створення портфель зазвичай включає інструменти для досягнення поставлених цілей. Проекти, що входять до портфель, зазвичай мають загальні обмеження (за термінами, за ресурсами, за ступенем ризику).

Портфель інноваційних проектів є інструментом реалізації корпоративної стратегії компанії є цінним, коли він дозволяє розвивати діяльність, спрямовану на створення та зміцнення конкурентних переваг. Проте можливості компаній щодо формування технологічного портфеля не безмежні. Природні обмеження - це ресурси, доступні компаніям. Крім того, у високотехнологічних галузях такою перешкодою є постійно зростаюча складність використовуваних технологій, що обмежує можливості компаній самостійно їх розвивати. У цих умовах важлива роль процесів трансферу технологій, які дозволяють компаніям отримувати технології у своїх розробників.

Сам портфель інноваційних проектів може бути двох типів: незалежні, паралельно запущені проекти (що і стало причиною їх назвати портфелем) і мережеві - ряд взаємопов'язаних проектів - деякі проекти можуть початися тільки після завершення іншого етапу проектів і впливати на прийняття рішення про початок наступних. Використання лінії як графічного представлення проекту також може представляти програму та портфель інноваційних проектів. Цей погляд добре ілюструє різницю між проектами, програмами та портфелем.

Орієнтація на роботу з портфелем інноваційних проектів впливає з принципу досягнення синергії, коли ціле вигідніше, ніж сума частин. За визначенням Г. Хакена, автора цього терміну, синергетика означає «спільна дія».

Важливо відзначити, що сам проект і програми, навіть якщо вони успішно реалізовані, не гарантують досягнення набору організаційних цілей. Лайм Фей стверджує, що проекти «потрібно розміщувати в найкращому можливому положенні — щоб сприяти реалізації цих стратегій». На його думку, «Тільки коли зв'язок між проектами та стратегіями працює в обох напрямках, організація може отримати реальну користь...» Така позиція для проектів може забезпечити портфель проектів. Тому вищому керівництву потрібен портфель проектів — «набір проектів, програм і операційних елементів (тобто компонентів портфеля), які керуються як група для досягнення стратегічних цілей».

Відобразимо в табл.1.2 місце портфеля інноваційних проектів в інноваційній діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Місце портфеля інноваційних проектів в інноваційній діяльності підприємства

| Рівень інноваційної діяльності | Інноваційний проект | Інноваційна програма | Інноваційний портфель |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Ціль | Рішення тактичних завдань | Рішення комплексної задачі | Досягнення конкурентних переваг |
| Спосіб досягнення цілі | Інноваційний продукт | Інноваційні технології | Інноваційне виробництво |
| Результат | Зниження собівартості продукту, підвищення якості, збільшення віддачі від вкладених інвестицій | Збільшення частки ринку, розширення партнерської мережі, підвищення рівня лояльності споживачів | Глобалізація переваг |

Примітка. Розроблено за джерелами [73, с.215]

Таким чином, інноваційний портфель є інструментом підвищення довгострокової конкурентоспроможності промислової компанії в умовах, що швидко змінюються, елементом стратегічного планування компанії.

Головною метою інвестора при створенні інноваційного портфеля є забезпечення певного (бажано зростаючого) рівня прибутковості при зниженні рівня ризику. З цієї мети впливає ряд локальних цілей [69, с.118]:

короткострокове досягнення високого операційного доходу в складі інноваційного портфеля;

забезпечення високих темпів зростання капіталу, інвестованого в ІВ, та ІВ у довгостроковій перспективі;

мінімізація рівня ризику, характерного для інноваційного проекту;

забезпечення необхідної ліквідності інноваційного портфеля;

мінімізація податкового навантаження на інноваційний портфель.

Деякі з перерахованих місцевих цілей є суперечливими, наприклад, отримання високих доходів від фінансової діяльності в поточному періоді може відволікти частину капіталу, необхідного для таких інвестицій, що призведе до стійкого збільшення інвестованого капіталу в майбутньому. З метою мінімізації ризиків портфель не повинен містити ризикових, але в той же час високодохідних видів фінансових інструментів.

Отже, вибір цілей фінансового інвестування визначає напрямок фінансової політики, що виявляється у формуванні інноваційних портфелів різних типів, рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація портфелів інноваційних проектів

Примітка. Розроблено за джерелами [59, с.70]

Розглянемо наведені підхорди до класифікації портфеля інноваційних проектів більш детально.

Портфель доходу — це фінансовий портфель, критерієм створення якого є короткострокова максимізація прибутковості або максимізація розміру прибутку від фінансових операцій. При цьому не враховується, як поточні високоприбуткові фінансові інвестиції вплинуть на темпи зростання інвестованого капіталу в майбутньому. Інвестор вкладає кошти в короткострокові позики, спекулює на фондовому ринку, купує і продає високоприбуткові цінні папери [60, с.204].

Портфель зростання – фінансовий портфель, сформований за критерієм максимізації темпів зростання капіталу, інвестованого у фінансові інструменти, протягом тривалого періоду, іншими словами, за критерієм зростання ринкової вартості компанії за рахунок збільшення вартість свого капіталу в процесі інвестування грошей. Інвестор відмовляється від високорентабельних інвестицій, які приносять короткостроковий інвестиційний прибуток. Грошові кошти вкладаються в статутні капітали інших організацій, в інвестиційні проекти, в акції інших компаній з метою подальшого придбання контрольного пакета акцій. Наявність портфеля зростання свідчить про стабільний фінансовий стан компанії інвестора.

Спекулятивний портфель - портфель, сформований за критерієм максимізації прибутку від фінансових операцій у поточному періоді. Структура спекулятивного портфеля містить найбільш ризиковані та найбільш прибуткові фінансові інструменти. Формування такого портфеля дозволяє отримати максимально можливий прибуток на капітал, вкладений у фінансові активи. Водночас такий портфель несе в собі найбільший ризик значної або повної втрати коштів. Спекулятивний портфель, як правило, включає акції, складові яких обіцяють супердивіденди, позики під відсотки, що значно перевищують банківські [48, с.47].

Компромісний портфель – це портфель, сформований у вигляді певного набору фінансових інструментів, рівень ризику якого близький до середньоринкового. При цьому прибутковість вкладеного у фінансові інвестиції капіталу наближається до середньоринкового значення. Компромісний портфель

містить як високоризикові, високодохідні фінансові інструменти, так і низькоризикові, низькодохідні фінансові інструменти. Їх поєднання повинно забезпечувати певний баланс між прибутковістю та ризиком втрати фінансових вкладень, а також наближатися до середніх значень для фінансового ринку [37, с.56].

Консервативний портфель – фінансовий портфель, сформований за критерієм мінімізації рівня ризику фінансових інвестицій. З консервативного портфеля виключаються фінансові інструменти з інвестиційним ризиком вище середньоринкового. Такий портфель забезпечує найбільший захист від фінансових ризиків. Він може містити державні облігації, акції найвідоміших і стабільних компаній. Комбінуючи критеріальні підходи до фінансового портфеля з точки зору прибутковості, зростання та ризикостійкості, можна виділити шість основних варіантів інноваційних портфелів [37, с.57].

Знаючи обсяг тимчасово вільних коштів і можливі терміни їх використання, визначивши цілі фінансових вкладень і виробивши загальну політику в області вибору виду і варіанта інноваційного портфеля, інвестор переходить до формування конкретного речення інтелектуальної власності та прав інтелектуальної власності, що містяться в портфель. Крім того, перед інвестором постає завдання визначити ефективність інноваційного портфеля. У цьому процесі необхідно використовувати основні положення теорії портфельного інвестування. Ключовий концептуальний підхід полягає в тому, що незалежно від того, який варіант портфеля обирає інвестор, має бути забезпечено найефективніше поєднання рівнів прибутку та ризику, тобто створити ефективний портфель.

Забезпечення ефективного портфель передбачає наступні кроки [11, с.23]:

оцінка інвестиційної якості різних фінансових інструментів, що включаються до портфеля;

вибір фінансових інструментів, що входять до портфеля;

оптимізація портфеля для зниження рівня ризику при заданому рівні прибутковості;

комплексна оцінка сформованого фінансового портфеля за рівнем прибутковості та ризику.

Таким чином, розглянуті підходи до сутності портфеля інноваційних проектів дозволяють визначити склад та рівень фінансових інвестицій, спрямованих на інноваційну діяльність; визначити кінцеву прибутковість портфелі та сформувати оптимальний інноваційний портфель. Кількість інноваційних проектів у портфелі за певний період має залежати від їх розміру, який вимірюється загальним обсягом інвестиційних коштів, необхідних для розробки, та вартістю реалізації проекту. Кількість інноваційних проектів у портфелі повинна визначатися відношенням інноваційного бюджету за певний період до середньої вартості одного проекту. Виходячи з цього, компанії повинні вирішити, якою кількістю інноваційних проектів можна ефективно керувати одночасно; або зосередьте свої зусилля на кількох проектах або розподіліть доступні ресурси між кількома проектами. Проведемо далі дослідження особливостей управління портфелем інноваційних проектів.

1.2. Характеристика управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві

Управління розвитком підприємством відбувається в рамках різних теорій і концепцій. Традиційний класичний менеджмент доповнюється використанням сучасних управлінських підходів. Управління портфелем інноваційних проектів є інструментом контролю корпоративного розвитку, який можна розглядати як спосіб інтеграції відповідних концепцій управління. Обґрунтуємо останнє твердження на прикладі взаємозв'язку управління портфелем із окремими галузями знань.

Перш за все, управління портфелем проектів співвідноситься з управлінням за цілями. Управління за цілями — це концепція лідерства, ядром якої є наскрізний

бізнес-процес встановлення цілей в організації та вибору курсу дій таким чином, щоб цілі всієї компанії були зрозумілі для керівництва та працівників. Для багатьох компаній існує розрив між поточною бізнес-активністю та поточними проектами. Розрив проявляється у відсутності інформації та обміну досвідом між ними. За словами Харві Левіна, «управління портфелем проектів є сполучною ланкою між операційним і проектним менеджментом в компанії, а портфельний підхід до управління проектами є способом вирішення цієї проблеми для багатьох компаній» [12, с.137].

Цільова орієнтація при проектуванні процесу управління базується на тому, що на початку кожного періоду визначаються чіткі орієнтири і завдання для компанії в цілому, для окремих підрозділів і співробітників. У певний момент часу портфель проектів є засобом перетворення корпоративної стратегії в набір стратегічних і оперативних ініціатив, а процес управління портфелем дозволяє забезпечити реалізацію цих ініціатив шляхом рівномірного розподілу продуктивних сил на всіх рівні компанії і найбільш раціонально використовувати обмежені ресурси організації. Компоненти управління портфелем прив'язують обсяг затвердження проекту до довгострокових і короткострокових планів і процесу бюджетування. Організації, які не пов'язують управління портфелем з організаційним менеджментом, збільшують ризик неправильного розподілу ресурсів. Може виникнути ситуація, коли ініціативи з низьким пріоритетом споживають критичні ресурси організації. Портфель проектів забезпечує управління змінами, яке підтримує цілісність і контроль планів проекту [21, с.89].

По-друге, портфель проектів часто є потужним способом підвищити вартість компанії. Управління, засноване на цінностях, — це управлінський підхід, який спрямований на підвищення корпоративної вартості шляхом покращення якості стратегічних і операційних дій на всіх рівнях організації та шляхом зосередження зусиль і уваги на ключових факторах цінності. Головною відмінною рисою концепції управління вартістю компанії від інших управлінських підходів є орієнтація не на зростання поточного прибутку, а на максимізацію довгострокового

ефекту, що виражається в підвищенні стабільності та прибутковості компанії в майбутньому.

Завдяки націленості менеджерів на підвищення вартості компанії, більш ретельному плануванню, виваженому прийняттю рішень, своєчасному розширенню масштабів діяльності, визначенню термінів реалізації окремих проектів, відмові від високоприбуткових, але ризикованих варіантів, що дозволяє власники компанії для досягнення стабільних прибутків і створення резерву для майбутнього зростання. Впровадження управління портфелем відповідає концепції управління витратами, оскільки портфель проектів «передбачає реалізацію найбільш раціональних шляхів оновлення та розширення виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства, у тому числі забезпечення виживання в складних ринкових умовах, з метою досягнення фінансової стабільності та створення умов для майбутнього розвитку» [25, с.57].

Крім того, здатність власників бізнесу збільшувати свій добробут безпосередньо пов'язана зі здатністю їхнього бізнесу задовольняти потреби споживачів. Концепція управління ланцюгом створення вартості базується на припущенні, що напрямок діяльності організації та її управління визначається споживачами. Концепція створення вартості та концепція управління ланцюгом створення вартості доповнюють одна одну. Ланцюжок створення вартості є ключовим інструментом для визначення конкурентної переваги компанії. Конкурентна перевага визначає успіх компанії, оскільки передбачає наявність унікальних характеристик, які відрізняють компанію від конкурентів і генерують дохід. Щоб запобігти втраті конкурентних переваг, керівництво компанії має здійснювати постійне системне оновлення діяльності та вдосконалення процесів. Безперервне та постійно кориговане управління портфелем проектів дозволяє зменшити ризики та невизначеності.

Корпоративний портфель інноваційних проектів включає різноспрямовані цільові портфелі, які містять проекти, ініційовані на основі різних концепцій. На додаток до сукупності знань РМВоК Інститут РМІ розробив стандарт – Standard for Project Portfolio Management. Відповідно до стандарту виділяють дві групи

процесів: групу процесів стратегічного коригування (координації) та групу процесів моніторингу та контролю.

Група процесу стратегічного налаштування включає такі кроки: ідентифікація компонентів портфеля; категоризація компонентів; оцінка компонентів, включаючи ідентифікацію та аналіз ризиків; підбір компонентів ; пріоритезація компонентів ; розробка заходів із запобігання ризикам; балансування портфеля; повідомлення про коригування; авторизація портфель [38, с.174].

Група процесу моніторингу складається з наступних кроків: контроль виконання портфеля, звітність; аналіз стратегічних змін; адаптація критеріїв; моніторинг і контроль ризиків [34, с.82].

Підхід до процесу формування портфель проектів багато в чому визначається причинами ініціювання його складових. Оскільки портфель вважається інструментом стратегічного управління компанією, а основною метою стратегічного управління є визначення напрямів її розвитку, структура портфеля проектів повинна змінюватися в залежності від корпоративної стратегії. За словами Зябрикова В.В. «вирішальним фактором, що визначає стратегію, структуру компанії та інші елементи її внутрішнього середовища, є фаза її життєвого циклу». Оскільки організація рухається по кривій життєвого циклу, стратегія постійно змінюється, чому повинен відповідати портфель проектів, який постійно оновлюється. Характеристика кожного етапу життєвого циклу визначає шляхи і способи досягнення поставлених цілей, а тому структура портфеля залежить від етапу розвитку компанії. Управління портфелем проектів – це ітераційний процес, суть якого полягає у узгодженні основних політик компанії та проектного комплексу.

Підсумовуючи, залежно від характеристик та рівня ризику конкретної фази слід використовувати різні підходи до формування портфеля проектів (табл.1.3).

Виходячи з наведеного в табл.1.3, має сенс розглядати управління портфелем у зв'язку з життєвим циклом компанії. Аргументом для такого визначення умов проведення аналізу є також внесок проектної діяльності в рух підприємства за життєвим циклом, тобто в постійні зміни в організації.

Взаємозв'язок проектної діяльності зі стадією життєвого циклу

| Стадія | Пріоритетність проектів | Послідовність застосування методів |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Початкова стадія | Основний продукт Функціональні проекти Проекти, що створюють цінність | Стратегічне відповідність проекту (експертно-аналітичні методи) Метод реальних опціонів Формування портфеля на основі домінуючих цінностей організації Формування портфеля проектів компанії на основі принципів сталого розвитку |
| Дитинство | Основний продукт Проекти покращення бізнесу Проекти, які забезпечують відповідність | Формування портфеля проектів виходячи з інвестиційної стратегії фірми (економіко-математичні моделі, експертно-аналітичні методи) Метод реальних опціонів |
| Юність | Проекти на суміжних ринках Підготовчі проекти для виходу на нові ринки | Формування портфеля проектів на основі їх інвестиційної стратегії фірми (економіко-математичні моделі, експертно-аналітичні методи) Формування портфеля на основі домінуючих цінностей організації |
| Зрілість | Проекти на нових ринках Стратегічні проекти Соціальні проекти | Формування портфеля проектів, орієнтованого на нарощування внутрішньої вартості (метод EVA, економіко-математичні моделі) |
| Старість | Проекти, створення цінностей Стратегічні проекти | Формування портфеля проектів виходячи з їх інвестиційної стратегії фірми організації Формування портфеля проектів компанії на основі принципів сталого розвитку |

Примітка. Розроблено за джерелами [26, с.145]

Перехід від однієї фази до іншої відбувається в результаті розвитку організацією навичок, прийомів і технологій, характерних для цієї фази життєвого циклу, і їх включення в свій арсенал шаблонів. Проекти сприяють отриманню необхідного досвіду, розвитку техніки і технологій.

У життєвому циклі портфелю інноваційних проектів є 5 фаз, рис.1.4.

Ідентифікація компонентів портфель. Метою процесу є створення списку компонентів, які слід розглядати для включення до портфель. По-перше, керівник проекту стикається із завданням оцінити нові та поточні компоненти та відкинути найменш відповідні стратегічні вимоги. Така явна оцінка проектів на відповідність

корпоративній стратегії дозволяє скоротити обсяг інформації, що надходить, і сконцентрувати увагу керівника на проектах, важливих для компанії.



Рисунок 1.4 – Фази життєвого циклу портфелю інноваційних проектів

Примітка. Розроблено за джерелами [80, с.34]

Розглянемо детальніше етапи формування портфелю.

Категоризація компонентів: Мета полягає в тому, щоб класифікувати компоненти в окремі групи. Це необхідно для того, щоб можна було функціонально порівнювати відносно подібні проекти. Є 4 ключові сфери – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси та навчання та зростання. Накладення даних управління портфелем проектів на збалансований багатокординатний підхід дозволяє відповісти на питання, досягненню якої стратегічної мети чи цілі сприятиме цей проект.

Крім того, класифікація проектів необхідна для ефективного та ефективного здійснення управління ними. Проекти як об'єкти управління можуть істотно відрізнитися один від одного за ресурсною складовою, технологією реалізації, ступенем ризику та іншими параметрами, які необхідно враховувати при формуванні портфелю проектів. Групування однорідних або схожих проектів спрощує управління портфелем, робить його більш зручним для аналізу та дозволяє чітко пов'язувати проекти з конкретними цілями та завданнями [75, с.52].

З точки зору стратегічного менеджменту, проекти є інструментами для вирішення проблем, що виникають при декомпозиції стратегії, тому первинна категоризація проектів спрямована на визначення місця проекту в системі корпоративних стратегій. Виходячи з цього групування, дослідники В. А. Голян, М. В. Рудинець, В. Ф. Рошкевич виділяють три типи проектів [18, с.7]:

1. Стратегічні проекти по всій компанії. Проекти, що створюють вартість, включають дослідницькі проекти, проривні інноваційні проекти, проекти реорганізації. Це довгострокові проекти розвитку, реалізація яких спрямована на досягнення та утримання лідерських позицій на ринку та розширення конкурентних переваг; це проекти, які виводять компанію на новий рівень і вписуються в корпоративну стратегію. Ця класифікація також включає проекти, які виводять організацію на суміжні та нові ринки.

2. Операційні проекти, що призводять до підвищення ефективності організації та покривають основні потреби функціональних підрозділів. Вони служать для вдосконалення процесів і підвищення продуктивності. Тут можна визначити поступові інноваційні проекти, які модернізують і модифікують існуючі процеси і технології. Базові проекти включають проекти, пов'язані з основними продуктами організації.

3. Базові проекти, які забезпечують повсякденну роботу компанії та підтримують реалізацію пріоритетних проектів, які мають центральне значення для розвитку компанії, або роботи, реалізація яких необхідна для підтримки ефективності компанії. Проекти підтримки відповідності – тактичні та оперативні проекти, метою яких є збільшення короткострокового прибутку та підтримка належного рівня функціонування компанії, створюючи тим самим умови для подальшого розвитку. До цієї категорії, як правило, відносяться проекти на замовлення.

Частина проектів має інвестиційний характер, оскільки інвестиційний проект передбачає цілеспрямоване інвестування інтелектуальних, фінансових, матеріальних і людських ресурсів для досягнення запланованого результату та досягнення визначених цілей у визначені терміни. Проте поняття інвестиційного

проекту є вужчим за принципове поняття проекту. Основними відмінними рисами інвестиційного проекту є орієнтація на прибуток або інший корисний ефект і те, що проект реалізується у вигляді капітальних вкладень в основний капітал підприємства. Вигоди від реалізації ними проектів можуть бути непрямими або прихованими, а інвестиційний процес може бути не таким очевидним.

Портфель також може свідомо містити проекти, які не приносять доходу. Виділимо типи некомерційних проектів, які можна включити в проектне портфель:

- збиткові проекти – проекти з від’ємною прибутковістю, включаючи проекти, результатом яких є актив, який не приносить доходу та не має ринкової вартості;
- некомерційні проекти - це беззбиткові проекти, які не приносять прибутку;
- низькоприбуткові проекти - це проекти, прибутковість яких менша за вартість капіталу [23, с.178].

Причини, чому проекти без економічної ефективності можуть бути включені в портфель, включають потребу в доповненні, необхідність відповідати конкретній умові та реальну можливість придбати. Проекти, які є необхідним доповненням, мають інші цілі, ніж отримання прибутку. Їх важливість пояснюється міркуваннями підтримки нормальної прибутковості компанії, її взаємодії з ринком та інфраструктурою. Такі проекти можуть сприяти підвищенню продуктивності факторів виробництва. Для досягнення деяких цілей необхідно здійснити низку підготовчих кроків для подальшого здійснення діяльності з комерційним ефектом. У цьому випадку виникають проекти так званого необхідного стану, які призводять до прямих збитків, але без яких неможливий подальший розвиток організації.

Оцінка проекту: Метою процесу є збір інформації про кожен компонент і представлення цієї інформації «у формі, яка полегшує її подальше порівняння та вибір для включення до портфель. Ретельне вивчення довідкової інформації про можливості кожного проекту дозволить вам приймати більш обґрунтовані рішення для формування збалансованого та оптимального портфель проектів.

Відбір компонентів: мета процесу – сформуванню структуру майбутнього портфеля проектів, яка забезпечить досягнення цілей головної організації та

виключити ті проекти, які за своїми показниками поступаються аналогічним компонентам. На цьому етапі вимоги проектів порівнюються з наявними ресурсами. Ефективність портфеля проектів значною мірою визначається якістю відбору проектів у портфель [12, с.139].

Визначення рівня пріоритетності компонентів: Метою процедури є ранжування проектів за критеріями, що характеризують важливість та терміновість виконання. Це необхідно, щоб визначити, на які проекти виділяти ресурси в першу чергу. Слід підкреслити, що проекти в портфелі можуть бути пов'язані як проблемою розподілу обмежених ресурсів, так і впливом одних проектів на прогрес інших. Дослідники В. В. Толкованов, Т. В. Журавель, В. В. Гришко, М. І. Васильченко виділяють декілька типів взаємозалежності та взаємовпливу проектів, рис.1.5.

Конкуруючими можуть вважатися альтернативні, власні та замінні проекти. Виникнення конкуренції між ними призводить до необхідності нормування наявних ресурсів і розподілу пріоритетів між ними.

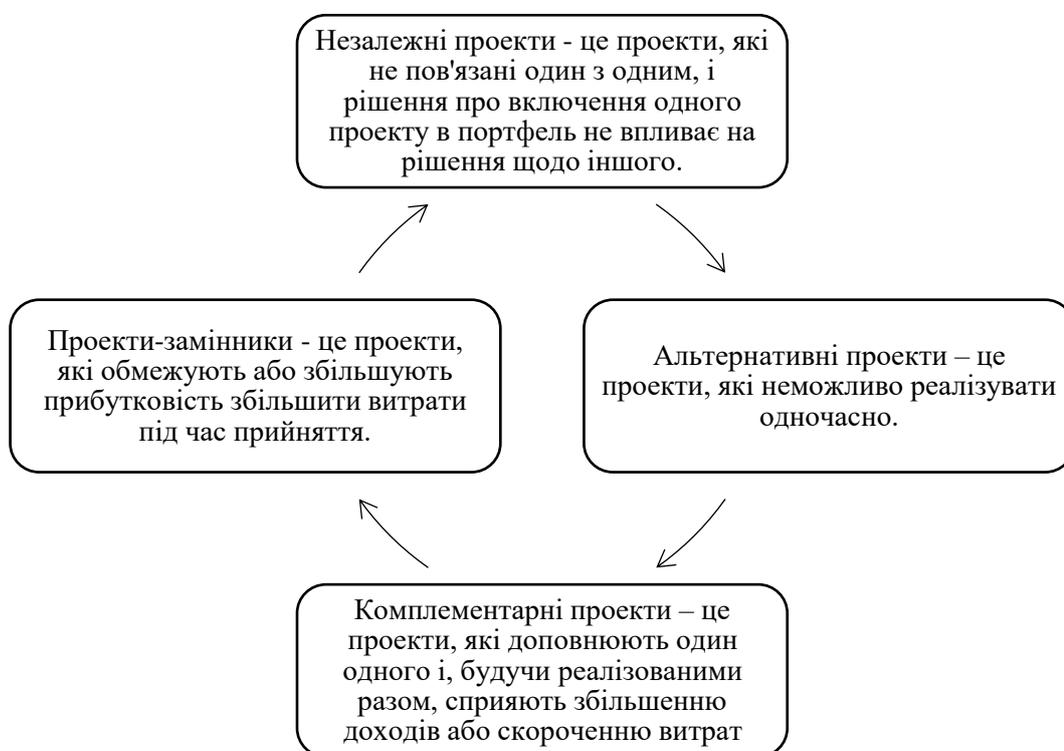


Рисунок 1.5 – Типи взаємозалежності та взаємовпливу інноваційних проектів

Примітка. Розроблено за джерелами [63, с.89]

Балансування портфеля. Метою процесу є визначення оптимального розподілу ресурсів для бізнес-цілей портфеля. Кендалл і Роллінз надають список параметрів, які необхідно враховувати під час організації балансу в портфелі:

між проектами, пов'язаними з різними аспектами діяльності компанії (наприклад, між виробництвом, технологією та маркетингом);

між обсягами фундаментальних досліджень і розробок;

між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів;

у розподілі інвестицій від проектів у різні види корпоративних активів [68, с.34].

У результаті цього процесу портфель повинен визначати частку інвестицій, спрямованих на проекти з високою бізнес-цінністю, проекти типу «швидкого виграшу», що генерують грошові потоки, проекти з високим ризиком і витратами. Під час балансування портфель також важливо розглядати кожен проект у контексті та в логічному порядку виконання. При формуванні портфеля проектів важливо враховувати терміни виникнення потреби у фінансуванні проекту. Фінансове планування портфеля має виконуватися відповідно до встановлених бюджетних обмежень, які є межею, яка може бути використана для фінансування проекту протягом періоду.

Балансування портфеля тісно пов'язане з процесом оптимізації портфеля. Цей процес передбачає включення або виключення окремих проектів або програм з портфеля для максимізації загальних переваг і врахування інтересів зацікавлених сторін.

Автори І. А. Гнатенко, Є. О. Снітко, Р. В. Марков, В. П. Уткін поділяють два підходи до створення портфель:

підхід 1 – «спонтанно розвивається» (проекти пов'язані лише спільністю ресурсів, цільова орієнтація розрізняється);

підхід 2 – «управлінсько» (зв'язування та оптимізація проектів відбувається відповідно до набору цілей та параметрів з попереднім розподілом ресурсів) [16, с.107].

Теоретично перевага другому методу є закономірною, оскільки при формуванні портфеля проектів враховуються такі основні обмеження: відповідність портфеля основним стратегічним цілям компанії; Дотримання необхідних взаємозв'язків і взаємозалежностей портфель проектів; забезпечення достатності бюджету, виділеного для фінансування капітальних витрат на портфельні проекти. Оптимізація портфель повинна базуватися на систематичному аналізі проектного комплексу компанії.

Підводячи підсумки, робимо висновок, що управління портфелем інноваційних проектів полягає у використанні методів та підходів. Переваги та недоліки того чи іншого методу пояснюються специфікою його застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вибір найбільш підходящого методу залежить насамперед від проблеми, яку може вирішити портфель проектів. Причина створення портфель проектів визначає його структуру та спосіб відбору проектів. Можна зрозуміти оптимальний порядок застосування методу.

Розглянемо далі проблеми та перспективи управління інноваційними проектами на підприємствах України.

1.3. Проблеми та перспективи управління інноваційними проектами на підприємствах України

Для активізації економічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки зараз важливо забезпечити менше кількісне зростання макроекономічних показників, а більше створення сприятливих можливостей для використання науково-технічного, виробничого, ресурсного та інтелектуального потенціалу. Це пов'язано з розвитком інноваційної сфери. Тому одним із найактуальніших макроекономічних завдань є дослідження проблем інноваційної діяльності підприємства та розробка інструментів стимулювання інноваційної діяльності як промислових підприємств, так і організацій науково-технічного та науково-освітнього профілю, а також створення

розвинена інноваційна інфраструктура, що сприяє якісному вдосконаленню інноваційних процесів.

В останнє десятиліття інноваційний бізнес продемонстрував значний потенціал. Темпи зростання великих і малих інноваційних компаній досить високі, однак недостатня конкурентоспроможність їх продукції порівняно із західними стандартами часто заважає виходу вітчизняних товарів на міжнародний ринок [18, с.10].

Основними суб'єктами інноваційного процесу є первинні ланки економічної системи – підприємства, які через всю логіку функціонування ринкового механізму поставлені в центр необхідних змін, пов'язаних з інтересами суспільства у високоефективних інноваціях [9, с.78].

Зростання значення науково-технічного потенціалу в сучасній економіці призвело до того, що конкурентоспроможність компаній все більше визначається процесом постійного вдосконалення технологій. Перехід до інноваційної економіки на національному рівні, крім вирішення макроекономічних проблем сучасного суспільства, вимагає серйозних інноваційних змін в управлінні основною ланкою будь-якої економіки, а також докорінного реформування механізмів управління інноваційними процесами, а також створення заходів підтримки як з боку держави, так і в самих компаніях у розробці та подальшому розвитку інноваційних рішень.

Нині в розвинених країнах питання управління інноваційними проектами та формування інноваційної економіки є предметом особливої уваги економічної науки. Але в Україні їм, на жаль, поки не приділяють достатньої уваги, хоча пошук нових і вдосконалення існуючих методів економічного зростання є принциповим питанням сталого розвитку країни в зв'язку з переходом світової економічної системи до постіндустріальних методів управління, заснованих переважно на формуванні економіки знань.

Сучасне інноваційне підприємство в Україні, в цілому, відповідає схемі прийнятій в розвинених країнах. Проте в нашій країні це практично не працює з двох основних причин – відсутність організованого та ефективно керованого

процесу створення та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності на підприємствах; відсутність платоспроможного попиту на інновації з боку реального сектору вітчизняної економіки [22, с.134].

Необхідність орієнтації на іноземного споживача призводить до того, що багато інноваційних проектів, зроблених в Україні, здійснюються в інших країнах, куди або переїжджають вітчизняні фахівці, або передаються результати, отримані на початковій стадії проекту (продаються за відносно невеликі гроші).

Багато підприємств намагаються так чи інакше здійснювати інноваційну діяльність самостійно, спеціально створюючи для цього філії або інноваційні центри, покликані сприяти просуванню та використанню інноваційної продукції. Залучаються фахівці, які розуміються на патентно-ліцензійній діяльності, захисті інтелектуальної власності та інших складових, необхідних для комерційного використання інновацій.

Однією з найважливіших проблем інноваційної діяльності є проблема організації цієї діяльності, тобто проблема управління. Кваліфікація менеджера, керівника стає найважливішим фактором забезпечення ефективності інноваційного процесу. У цій ситуації від керівника вимагається оволодіння всім набором засобів управління. Як правило, проблема управління якістю вирішується шляхом залучення висококваліфікованих менеджерів зі сторони та постійного навчання персоналу. Але тут виникають проблеми іншого плану – менеджерів високого рівня все більше не вистачає, до того ж вони дуже дорогі. Навчання персоналу дуже часто недостатньо ефективно. Причина полягає в тому, що підготовка керівних кадрів здійснюється за принципом навчання окремих компонентів менеджменту і дуже рідко самої процедури управління. Це також пов'язано з відсутністю реального управлінського досвіду у більшості викладачів університету. Звичайно, для успішної реалізації цілей проекту необхідні знання в конкретній предметній області, але також необхідні знання основ менеджменту, теорії організації, маркетингу, управління персоналом.

Сьогодні серед багатьох соціально-економічних проблем проблема активізації інноваційної діяльності за своєю гостротою виходить на одне з перших

місце. Багато проблем формування інноваційного ринку набули глибокого характеру. Спроба запровадити ліберальну модель в умовах якісно іншої, порівняно із Заходом, структури витрат і цін призвела до того, що реструктуризація економіки набула регресивного характеру. Це об'єктивно призводить до згорання наукомістких галузей, ліквідації стимулів високопродуктивної праці, інноваційна активність вітчизняних підприємств практично повсюдно знижується [33, с.82].

На сьогоднішній день стала очевидною необхідність розробки механізмів активізації та розвитку галузей промислового комплексу на основі ефективного використання їх інноваційного потенціалу. Перед підприємствами постає питання не тільки залишатися провідною ланкою в галузі, але й бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Провідна роль відводиться інноваціям, які можуть відігравати ключову роль в активізації структурних перетворень у відновленні економіки та стабільному функціонуванні промислових підприємств. Інновації впливають на національну економіку насамперед через науково-технічну політику. Це сприяє розширенню виробництва, підвищенню його технічного рівня, запобіганню надмірного морального і фізичного зносу основних фондів, забезпеченню випуску конкурентоспроможної продукції.

Сьогодні, за експертними оцінками, Україна витрачає на науково-інноваційну діяльність лише 1,2% ВВП, причому близько 60% цієї суми йде на бюджетні інвестиції, тоді як у США, наприклад, цей показник становить 2,6-2,7% ВВП на рік, а в країнах Європейського Союзу та Японії частка витрат на інноваційні проекти досягає 2,7-3,1% ВВП на рік. З огляду на ці дані можна сказати, що державна підтримка інноваційної вітчизняної інноваційної діяльності є недостатньо активною та неефективною [49].

Відобразимо стан фінансування наукової та науково-технічної роботи за останні 5 років в табл.1.4. Як свідчать дані табл. 1.4, обсяги фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт по будівельній галузі України за 2017-2021 роки скоротилися на 229,1 млн грн. або на 99,61%.

**Динаміка обсягів фінансування витрат на інноваційну діяльність в
Україні за 2017-2021 роки, млн грн**

| Обсяги фінансування витрат | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абсолютна зміна | Відносна зміна |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|----------------|
| Усього | 230 | 246,5 | 296,7 | 55,8 | 0,9 | -229,1 | 0,39 |
| У т.ч. за рахунок: | | | | | | 0 | |
| Держбюджету | 44,2 | 29,5 | 61,9 | 7,7 | 0,8 | -43,4 | 1,81 |
| Коштів місцевих бюджетів | 8,2 | 5,2 | 12,3 | 1,2 | 0 | -8,2 | 0,00 |
| Позабюджетних фондів | 5 | 5,3 | 4,6 | 0 | 0- | #ЗНАЧ! | |
| Власних коштів | 3,5 | 3,3 | 2,9 | 0 | 0 | -3,5 | 0,00 |
| Коштів підприємств і організацій України | 151,3 | 143,9 | 191,1 | 33,4 | 0,1 | -151,2 | 0,07 |
| Коштів іноземних держав | 16,1 | 37,6 | 12,5 | 12,7 | 0 | -16,1 | 0,00 |
| Інших джерел | 1,6 | 1,5 | 11,4 | 0,8 | 0 | -1,6 | 0,00 |
| Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, од | 1462 | 1118 | 1472 | 1758 | 1715 | 253 | 117,31 |
| Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од | 810 | 999 | 1186 | 1160 | 1180 | 370 | 145,68 |

Примітка. Розроблено за джерелами [49]

При цьому, у 2017 році витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт були профінансовані виключно за рахунок коштів державного бюджету та коштів підприємств і організацій України, хоча і обсяги фінансування за рахунок цих джерел також скоротилися (на 98,19% та 99,93%, відповідно).

Таке суттєве скорочення обсягів фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт свідчить про зниження інноваційної активності, яке сприймається особливо драматичне на тлі зростання обсягів фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт по економіці в цілому.

Значною мірою скоротилася частка обсягів фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів (на 3,56%), позабюджетних фондів (на 2,17%), власних коштів організацій (на 1,52%), коштів іноземних інвесторів (на 7,04%) та інших джерел (на

0,70%). Так, у 2021 році за рахунок перерахованих джерел фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт не відбувалося. Скоротилася також частка фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за рахунок коштів замовників – підприємств та організацій України (з 65,78% у 2017 до 11,11% у 2021 році). Натомість, частка обсягів фінансування за рахунок коштів держбюджету зросла з 19,22 до 88,89% [49].

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що зважаючи на рівень інноваційної активності, особливо у 2021 році, підприємства України мають досить низький потенціал інноваційного розвитку. Такий стан пов'язаний з низкою проблем, серед яких незадовільний фінансовий стан підприємств галузі, недостатні інституційні зміни, знижений попит на будівельну продукцію, високий рівень кредиторської заборгованості, відсутність належної державної підтримки будівельних підприємств.

Водночас, більшість дослідників звертає увагу на можливий позитивний вплив інновацій на діяльність підприємств. Такий вплив може проявлятися у розвитку нових потреб споживачів, зниженні собівартості будівництва, припливі інвестицій у галузь, досягненні конкурентних переваг [51, с. 160].

Аналіз стану інноваційної активності підприємств свідчить про те, що її низький рівень зумовлений структурно-регресивним спадом виробництва в умовах руйнування попередніх механізмів функціонування економіки з повільним формуванням нових ринкових механізмів регулювання і саморегулювання економіки. Вирішення проблем підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств потребує комплексного підходу, поєднання заходів макроекономічної політики із заходами на мікроекономічному рівні, загальнонаціональних дій з ініціативами самих підприємств. Важливим є поєднання економічних, організаційних та адміністративно-законодавчих заходів.

Для України, функціонування суб'єктів інноваційної діяльності ускладнюється специфікою цієї сфери: нерозвиненістю системи проектного та венчурного фінансування, відсутністю власної дослідно-промислової бази, гострою нестачею фахівці з управління інноваційною діяльністю. З метою

вирішення цих завдань органи державної влади здійснюють регуляторний вплив на інноваційну систему шляхом розроблення та впровадження заходів державної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності на основі консолідації фінансових ресурсів обласного бюджету та позабюджетних джерел.

Щоб змінити ситуацію на краще, необхідно суттєво покращити матеріальне становище та моральний стан вітчизняного інноватора, а також дати йому можливість отримати фінансову підтримку, податкові пільги, виробничі потужності, необхідні для роботи, а також можливість суспільного визнання заслуг для країни. В Україні необхідно створити законодавчу базу, яка буде підтримувати підприємців-інноваторів і надавати їм ряд пільг. У країні, яка прагне переходу від ресурсної до інноваційної економіки, промислова політика має включати активну та ефективну підтримку інноваційних проектів.

У той же час вирішення проблеми інноваційної спроможності вітчизняної економіки на макrorівні недостатньо для досягнення практичних результатів від інвестицій у формувальну національну інноваційну систему. Також необхідно підвищити рівень інноваційного розвитку основних учасників цього процесу – самих підприємств. Тобто в першу чергу має цікавити насамперед розробка та впровадження інновацій як засобу стратегічного лідерства. Немає потреби доводити, що інновації повинні бути основою для досягнення стратегічної конкурентної переваги компаній. Майкл Портер, всесвітньо відомий конкурентний стратег, прямо говорить: «Кожна успішна компанія має свою власну стратегію. Проте природа та розвиток усіх успішних компаній принципово однакові. Компанія досягає конкурентних переваг завдяки інноваціям» [54, с.185].

Узагальнимо на рис.1.6 основні проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.

Таким чином, проведені дослідження свідчать про нагальну необхідність пошуку важелів впливу на виробничі підприємства з метою збільшення потенціалу інноваційного розвитку на основі активізації їх інноваційної активності.



Рисунок 1.6 – Напрями розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні

Примітка. Розроблено за джерелами [64, с.110]

При цьому, з цією метою можуть застосовуватися різноманітні методи, починаючи від регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні, і закінчуючи формуваннями і розвитком інноваційної культури, як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

Висновки до розділу 1.

В результаті дослідження теоретичні та практичні аспекти управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуті підходи до сутності портфеля інноваційних проектів дозволяють визначити склад та рівень фінансових інвестицій, спрямованих на інноваційну діяльність; визначити кінцеву прибутковість портфелі та сформувані оптимальний інноваційний портфель. Кількість інноваційних проектів у портфелі за певний період має залежати від їх розміру, який вимірюється загальним обсягом інвестиційних коштів, необхідних для розробки, та вартістю реалізації проекту. Кількість інноваційних проектів у портфелі повинна визначатися відношенням інноваційного бюджету за певний період до середньої вартості одного проекту.

2. Управління портфелем інноваційних проектів полягає у використанні методів та підходів. Переваги та недоліки того чи іншого методу пояснюються специфікою його застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вибір найбільш підходящого методу залежить насамперед від проблеми, яку може вирішити портфель проектів. Причина створення портфель проектів визначає його структуру та спосіб відбору проектів. Можна зрозуміти оптимальний порядок застосування методу. На ранніх етапах, коли головною метою компанії є зміцнення фінансового становища та завоювання ринку, вирішальним є підхід до інвестиційної стратегії.

3. Проведене дослідження свідчить про нагальну необхідність пошуку важелів впливу на виробничі підприємства з метою збільшення потенціалу інноваційного розвитку на основі активізації їх інноваційної активності. При цьому, з цією метою можуть застосовуватися різноманітні методи, починаючи від регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні, і закінчуючи формуваннями і розвитком інноваційної культури, як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОРФТЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ТОВ
«ДОМІНІК КО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на ТОВ «Домінік Ко».

Кондитерська галузь є однією з найперспективніших та найприбутковіших галузей промисловості України, проте незважаючи на це за останні 5 років вона дещо має тенденцію до спаду. На ринку України 95% продукції представлено вітчизняними виробниками, тому слід виділити основних конкурентів для ТОВ «Домінік Ко».

Згідно останнім опитуванням споживачів, найбільшою популярністю користується продукція таких виробників як «Рошен» - 37%, «Конті» - 21%, «АВК» - 14%, «Світоч» - 12%. Для більшості споживачів основоположною ознакою за якою вони купують ту чи іншу продукцію є хороша маркетингова кампанія, тобто реклама. Більш точний аналіз розподілу частки ринку можна бачити на рисунку 2.1.

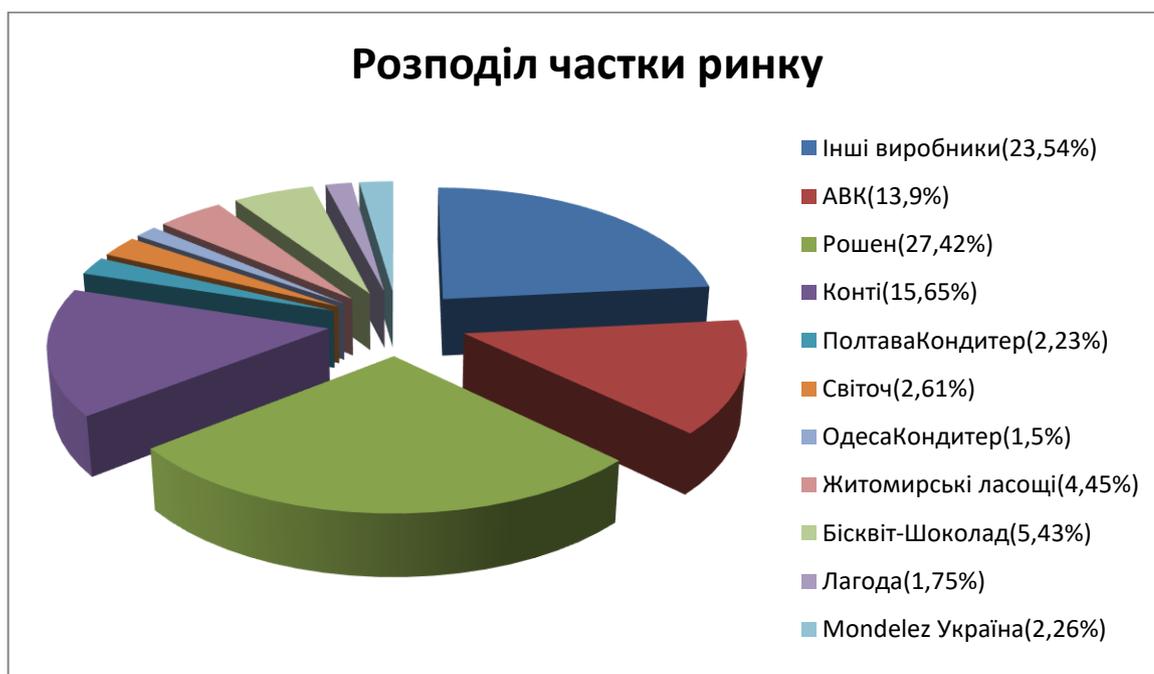


Рисунок 2.1 – Розподіл частки ринку між кондитерськими підприємствами України.

Можна бачити, що ТОВ «Домінік Ко» входить в десятку найбільших кондитерських підприємств України та має частку в 2,23%. Подібні проблеми можуть свідчити про наприклад недостатню увагу маркетинговій кампанії продукції ТОВ «Домінік Ко». Основними конкурентами ТОВ «Домінік Ко» є «Рошен» з часткою 37%, «Конті» 21%, «АВК» 14%, «Світоч» 12%. ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одними із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. За минулий рік прибутки «Світоч» різко зменшилися, натомість «Рошен» – збільшилися. ПАТ «Домінік» навпаки ж показує стабільну динаміку позитивного прибутку протягом всієї діяльності. Сировину для багатьох підприємств прийнято закуповувати у багатьох постачальників переважно з країн Африки а відсутність альтернативи може вплинути на рівень ціни продукції. Гана є однією з провідних країн постачальників тих же какао-бобів, проте в останні роки вони хочуть розширити географію постачання на такі країни як Китай та ін.

Об'єктом для написання дипломної роботи було обрано Приватне акціонерне товариство «Домінік», яке також раніше мало назву «Полтавакондитер». Це підприємство харчової промисловості, розташовується в місті Полтава, за адресою Маршала Бірюзова 2.

Спеціалізація ТОВ «Домінік Ко» - виробництво кондитерської продукції широкого асортименту, а саме: шоколаду, цукерок, печива та карамелі.

ПАТ «Полтавакондитер» набув цього статусу у 1993 році у процесі приватизації фабрики, до того моменту воно йменувалося як Державна кондитерська фабрика, яка була створена в 1919 році об'єднанням п'яти приватних кондитерських підприємств.

Підприємство хоч і має досить давню історію походження (з 1919р.), але не дивлячись на це, станом на сьогоднішній день, ТОВ «Домінік Ко» є сучасним модернізованим підприємством яке повністю відповідає стандартам не лише України а й Європи. Це значно посилило конкурентні позиції підприємства, й допомогло йому у 2006 році вийти зі своєю продукцією на європейський ринок. Згідно інформації з офіційного сайту підприємства, географія поширення продукції

за останні роки суттєво зросла: це країни Європи, Персидського залив, Південна Корея, країни СНД, Монголія а отже, це свідчить про те, що її якість відповідає таким міжнародним стандартам якості як: ISO 22000:2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «HALAL» та «UTZ Сосоа». Продукція яка засвідчена вище перерахованими сертифікатами також представлена і на ринку України.

У 2001 році для ПАТ «Полтава кондитер» викупили будівлю одного недобудованого поліграфічного комплексу, закупили найсучасніше обладнання та встановили цех з виробництва шоколадних виробів. Таким чином це допомогло суттєво збільшити виробничі потужності підприємства.

На початку 2014 року «Полтавакондитер» входило до списку провідних підприємств харчової промисловості Полтавщини і було одним з найбільших кондитерських підприємств України.

У 2017 році році ПАТ «Полтавакондитер» було перереєстровано та змінено назву на ПрАТ «Домінік».

Повертаючись до сайту підприємства, можна побачити що вказана інформація повідомляє нам про те, що відомий американський фонд «SigmaBleyzer» в 1999 році інвестував свої кошти в Домінік, завдяки цьому виробництво та реалізація набули нової потужності. На вулиці Маршала Бірюзова 3 були зведені сучасні виробничі цехи, які повністю відповідали світовим стандартам харчової промисловості. Саме тут зараз і знаходяться основні виробничі потужності ТОВ «Домінік Ко». Шоколадний, карамельний, цукерковий та борошняний цехи є основними на підприємстві. Асортимент сьогодні складається з багатьох видів печива, шоколадних цукерок, батончиків, снєків, та різновидів шоколадних плиток. Технологи ТОВ «Домінік Ко» орієнтуються на сучасні потреби споживачів та враховують нові тенденції ринку, а тому розпочали випуск безглютенового печива, а також набула популярності лінійка снєкових батончиків з корисними інгредієнтами, такими як вівсяні пластівці з горіхами або ж сухофруктами чи насінням льону

Домінік можна назвати підприємством з динамічним розвитком. Керівництво постійно збільшує виробничі потужності, а також модернізує виробничі лінії та верстати, вдосконалює рецептури виготовлення або ж створює нові.

Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності Товариства згідно статуту є:

- 1) кондитерська промисловість;
 - 2) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горіхів, борошняних виробів, тощо;
 - 3) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;
 - 4) роздрібна торгівля, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також роздрібна торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;
 - 5) самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню;
 - 6) громадське харчування;
 - 7) виконання внутрішніх та міжнародних перевезень вантажним та пасажирським автомобільним транспортом та надання транспортно-експедиційних послуг юридичним та фізичним особам як на території України так і за її межами;
- Підприємство здійснює виробництво своєї кондитерської продукції на трьох незалежних виробничих лініях:

шоколадний виробничий цех;

цукерково-карамельний виробничий цех;

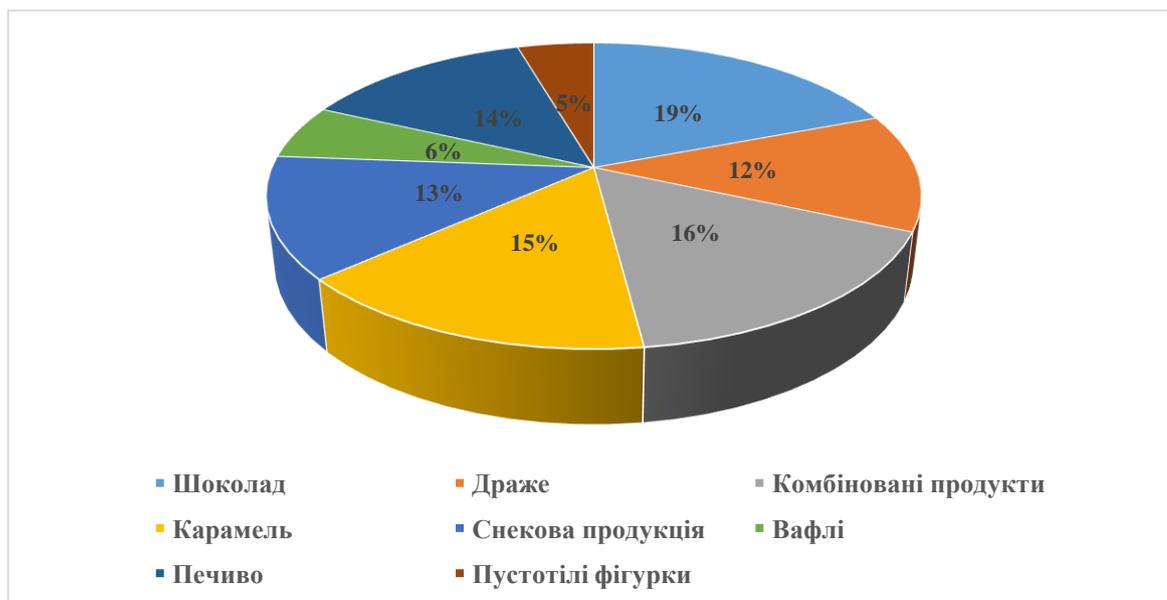
борошняний виробничий цех.

Виробничі лінії розміщені на двох окремих виробничих територіях:

Виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10);

Виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2).

На рис.2.2 відображено структуру обсягу виробництва ТОВ «Домінік Ко» у 2019 р.



Рисунк.2.2 – Структура асортиментної продукції ТОВ «Домінік Ко» у 2019р.

Згідно рис.2.2, у 2019 р. основну частку становить Шоколад – 19%, комбіновані продукти – 16% та карамель – 15%.

В табл.2.1 відображено обсяги виробництва ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва асортиментної продукції ТОВ «Домінік Ко»
(за 2018- 2020 рр.), тис. грн.**

| Найменування товару (продукції) | Звітні роки | | | Відхилення (+;-) %, 2020р. до | |
|------------------------------------|-------------|--------|--------|-------------------------------|---------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 |
| | Шоколад | 120678 | 126911 | 128567 | 6,53 |
| Драже | 81754 | 82386 | 84077 | 2,84 | 2,05 |
| Комбіновані продукти | 93678 | 107978 | 102045 | 8,93 | (5,5) |
| Карамель | 101985 | 102190 | 100477 | (1,5) | (1,7) |
| Снекова продукція | 80234 | 84673 | 88530 | 10,33 | 4,55 |
| Вафлі | 36885 | 37894 | 22748 | (38,4) | (40,69) |
| Печиво | 84785 | 89674 | 55732 | (34,27) | (37,86) |
| Пустотілі фігурки | 27674 | 29785 | 31090 | 12,34 | 4,3 |
| Всього | 627673 | 661491 | 613266 | (2,3) | 7,3 |

Згідно аналізу табл.2.1, у 2020 р відбувся приріст обсягу виробництва в цілому на 7,3% в порівнянні з попереднім періодом та знизився на 2,3% в порівнянні з 2018 р.

Приріст у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. відбувся в основному за рахунок збільшення обсягу виробництва снекової продукції (+10,33%), пустотілих фігурок (+12,34%) та шоколаду (+6,53%).

Приріст у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. відбувся в основному за рахунок збільшення обсягу виробництва снекової продукції (+4,55%). Також спостерігається уповільнена тенденція збільшення драже та шоколаду (у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. лише на 2,05% та 1,30% відповідно).

Також відбувається збільшення виробництва солодоців для здорового харчування, оскільки в останні роки це є досить перспективною ланкою виробництва для підприємства.

В цілому обсяги виробництва продукції кожного року демонструють тенденцію до збільшення, а отже, мають попит на них. Також слід наголосити що технологи ТОВ «Домінік Ко» завжди знаходяться у стані динамічного розвитку та пошуку нових досконалих рецептур. Вони цікавляться солодоцями різних культур світу, поєднуючи шоколад та натуральні фруктові інгредієнти. Також в майбутньому планується розширення асортименту печива та драже, оскільки активно ведеться робота над зменшенням кількості цукру та жирів в продукції, щоб зробити її більш корисною для споживачів. Все це в майбутньому розширить асортимент продукції що виробляється підприємством.

Місією ТОВ «Домінік Ко» є об'єднання всіх ресурсів засновників для здійснення господарської діяльності та одержання прибутку на основі забезпечення фізичних, юридичних осіб виробництвом та поставкою усіх видів промислового виробництва, роздрібною та оптовою торгівлею даними видами продукції.

Найбільш визначальним та суттєвим рішенням при стратегічному плануванні є вибір цілей діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко», табл. 2.2.

Дерево цілей підприємства ТОВ «Домінік Ко»

| Головні цілі | Цілі 1-ого рівня | Цілі 2-ого рівня |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Вища ціль – мати високі фінансові показники та конкурентоспроможну продукцію | | |
| Стратегічні | Підвищення конкурентоспроможності на закордонних ринках | |
| | Збільшення частки клієнтів на закордонних ринках | |
| Фінансові | Забезпечення фінансової стабільності, раціональне використання ресурсів, складу витрат, інвестиційної політики, ефективне управління активами, рентабельністю, податковою політикою | |
| | Забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності на основі оптимізації управління оборотними активами, підвищення рівня їхньої ліквідності, зменшення необґрунтованого розміру короткострокових фінансових зобов'язань | |
| Виробничі | Підвищення обсягів виробництва та якості продукції | |
| | Скорочення витрат на виробництво продукції | |
| | Використання інновацій та розширення асортименту продукції | |
| Соціальні | Досягнення оптимального рівня чисельності працівників | Створення якісної мотиваційної системи та оптимальної оплати працівників |
| | | Створення удосконаленої системи набору, відбору та навчання працівників |
| | Підвищення продуктивності праці | Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу |
| | | Удосконалення наявної системи охорони праці персоналу |
| Організаційні | Ефективне пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі | |
| | Підвищення стратегічного рівня підприємства | |
| Економічні | Підвищення річного зростання прибутку | Оптимізація структури капіталу |
| | | Створення удосконаленої системи управління ресурсами |
| | Приріст рівня рентабельності | Оптимізація структури капіталу |
| | | Створення удосконаленої системи фінансового планування |
| Матеріально-технічні | Регулярна заміна старого обладнання | Збільшення виробничого потенціалу |
| | | Налагодження зв'язків з партнерами |
| | Збільшення якості продукції та виробництва | Створення якісної системи для відбору постачальників |
| | | Створення ефективної системи управління якістю продукції |

Основні учасники діяльності підприємства та які їх інтереси впливають на формування цілей діяльності підприємства відображено в табл. 2.3.

Основні учасники діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко» та їх інтереси, які впливають на формування цілей діяльності підприємства

| Основні учасники діяльності підприємства | Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності підприємства |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Власники | Отримання прибутку щодо вкладених інвестицій |
| Співробітники | Ефективна діяльність підприємства, що забезпечує стабільні позитивні результати, імідж та таргетованого споживача |
| Споживачі (покупці) продукту підприємства | Споживання якісної продукції, широка асортиментна нуменклатура, сприйнятлива цінова політика |
| Ділові партнери підприємства | Стабільна співпраця на вигідних умовах з можливістю індивідуального підходу |
| Місцеве суспільство | Наповнення державного бюджету податками, створення робочих місць, розвиток інфраструктури міста |
| Суспільство в цілому | Економічне збагачення за рахунок обороту сировини, готової продукції та виручки. |

Головними завданнями керівництва є чітке управління організацією ТОВ «Домінік Ко», дотримання всіх норм з організування та оплати праці, вчасне оновлення або реорганізація устаткування, приміщень, створення інноваційних продуктів задля привернення уваги нових груп споживачів та виходу на нові ринки збуту, збереження структури системи управління та отримання прибутку оскільки це є кінцевою метою будь-якого підприємництва.

Установчі документи, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність відображено в додатку А і до них відносяться:

1) Статут, створений засновниками ТОВ «Домінік Ко», та становить сукупність правил, що регулюють їх правовий стан, відносини, пов'язані з управлінням підприємством, та зв'язками з партнерами і споживачами.

2) Свідоцтво про державну реєстрацію. Документ, що підтверджує державну реєстрацію ТОВ «Домінік Ко» як суб'єкта підприємницької діяльності.

3) Внутрішні положення підприємства, тобто внутрішні документи підприємства що конкретизують статут, врегульовують сфери діяльності підприємства, які потребують обов'язкового письмового закріплення, формалізують взаємовідносини між штатними працівниками, дають керівництву можливість встановити систему штрафів та заохочень. Саме за допомогою

внутрішніх документів можна у формі, що максимально відповідає баченню керівництва та інтересам підприємства встановити межі відповідальності кожного співробітника тощо.

Статут визначає внутрішні положення щодо діяльності, організаційної структури, спеціальної дієздатності, як юридичної особи, та припинення діяльності Приватного акціонерного товариства «Домінік». Акціонерами Товариства можуть бути юридичні та фізичні особи, як резиденти, так і нерезиденти України, які набули статусу акціонерів Товариства шляхом придбання акцій в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Обов'язки з приводу забезпечення гідних умов праці робітників ТОВ «Домінік Ко» покладено на генерального директора підприємства. Всі працівники забезпечені обов'язковим соціальним страхуванням від різних видів випадків.

На ТОВ «Домінік Ко» всі робочі місця повністю безпечні та відповідають всім технікам безпеки та санітарним нормам. Всі робочі місця обладнані пристроями для освітленні вдень та вночі, вентиляціями, температура підтримується згідно стандартам та є сталою.

Всі працівники мають належний рівень знань з нормативів охорони праці та професійної підготовки. Також проводяться своєчасні інструктажі та навчання робітників з приводу охорони праці. На підприємстві наявні все відповідні інструкції з приводу різних професій та робіт які за ними повинні проводитися. Проводиться стажування найкращими кадрами підприємства щойно прийнятих працівників. Обов'язковим також є носіння захисного одягу котрий видається в декількох комплектах всім працівникам задіяним в цехах. Безпосереднім є проходження медичної комісії всіма працівниками мінімум один раз на рік.

На підприємстві здійснюється чіткий контроль за дисципліною серед робітників.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок, вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Вищим органом управління підприємством ТОВ «Домінік Ко», та органом нагляду та контролю за діяльністю підприємства є збори учасників. Тому доцільно проаналізувати персонал ТОВ «Домінік Ко» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ
«Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2019-2021 рр.**

| Категорія зайнятих | 2019р. | | 2020р. | | 2021р. | | Абсолютне відхилення, від 2021р. | |
|--------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------------------|--------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | 2019р. | 2020р. |
| Управлінський персонал | 110 | 10,48 | 70 | 8,03 | 50 | 6,29 | -60 | -20 |
| у тому числі: | | | | | | | 0 | 0 |
| Керівники | 18 | 1,71 | 16 | 1,83 | 15 | 1,89 | -3 | -1 |
| Спеціалісти | 51 | 4,86 | 18 | 2,06 | 11 | 1,38 | -40 | -7 |
| технічні працівники | 41 | 3,90 | 36 | 4,13 | 24 | 3,02 | -17 | -12 |
| Виробничий персонал | 940 | 89,52 | 802 | 91,97 | 745 | 93,71 | -195 | -57 |
| Разом | 1050 | 100,00 | 872 | 100,00 | 795 | 100,00 | -255 | -77 |
| Виробничий персонал на одного управлінського персоналу | 9 | X | 11 | x | 15 | x | 6,35 | 3,44 |
| Частка управлінського персоналу, % | 11,70 | X | 8,03 | x | 6,29 | x | -5,41 | -1,74 |

Згідно аналізу табл. 2.4, на 1 особу управлінського персоналу припадає 9 осіб виробничого у 2019 р, та 11 осіб у 2020р. та 15 осіб у 2021р. Частка управлінського персоналу зменшилася. У 2021 році порівняно із 2019 роком на 5,41% і на 1,74% відносно 2020 року. Загальна кількість управлінського персоналу у 2021р. зменшилась в порівнянні з 2019 р. на 60 осіб, та у 2020 р. на 20 осіб. Структура персоналу знаходиться за межами оптимального балансу 1:6-8; скорочення персоналу відбулось на рівні як управлінців, так і виробничого персоналу. Таким чином, у структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко» відбулися суттєві зміни. Доцільно

також проаналізувати основний управлінський персонал ТОВ «Домінік Ко» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Посадові особи ТОВ «Домінік Ко»

| Ім'я | Посада |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Кірик Тамара Миколаївна | Голова наглядової ради, представник ТОВ "СІГМАБЛЕЙЗЕР УКРАЇНА" |
| Першина Зоя Іванівна | Член правління, заступник Голови правління з продаж по експорт |
| Кучер Людмила Федорівна | Член Правління, Радник Голови Правління з виробничих питань |
| Плаксій Валерій Ігорович | Голова Правління |
| Плаксій Світлана Олександрівна | Член правління, Комерційний директор ПрАТ "Домінік" |
| Смахтін Дмитро Юлійович | Член Наглядової ради, представник UKRN II FUTURE CAPITAL GROWTH CO.LIMITED |
| Горбачова Наталія Валеріївна | Головний бухгалтер |
| Тертишник Юлія Віталіївна | Член Ревізійної комісії, Заступник головного бухгалтера |
| Кочковий Олександр Володимирович | Член Ревізійної комісії |
| Романенко Ірина Василівна | Член Правління, Фінансовий директор ПрАТ "Домінік" |
| Савченко Катерина (Чернолясова) Олегівна | Член Наглядової ради, представник UKRN I NEW CAPITAL GROWTH CO.LIMITED |

В таблиці 2.5 зображені головні посадові особи управління ТОВ «Домінік Ко». Головою правління є Плаксій Валерій Ігорович. Всі акціонери товариства відповідно до статуту мають право приймати участь у Загальних зборах акціонерів особисто або через своїх довірених осіб. Таким чином, доцільно зробити висновок, що товариство останні три десятиліття прагнуло активно розвиватися, не зважаючи на те, що зовнішнє середовище було і залишається агресивним та складно прогнозованим. Відбулося декілька реорганізацій для того, щоб адаптуватися до цього середовища та здійснюються постійні заходи щодо оптимізації управлінського персоналу. Для того, щоб оцінити ці зміни доцільно здійснити аналіз показників фінансово- господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Для визначення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» зібрано звітність за три роки: форма № 1 «Баланс»; форма № 2 «Звіт про фінансові результати»; форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма № 4 «Звіт про власний капітал»; Результати аналізу даних зображено в таблиці 2.6.

Проаналізувавши капітал підприємства, можна зробити такі висновки: середня вартість сукупного капіталу зростала з кожним роком, так в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. на 12,3% (+48119,5 тис. грн), про те порівнюючи з 2020 р. приріст склав лише 7,8% (+31702,5 тис. грн). Середня вартість власного капіталу також має тенденцію до збільшення на протязі кожного року, так у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилось на 13,6% (+47665 тис. грн), з 2020р. лише 7% (+25840,5 тис. грн).

Аналіз ресурсів підприємства дав такий результат: середньорічна вартість основних засобів зменшилась у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 1,2% (-1801,5 тис. грн), про те зросла відносно 2020 р. на 7% (+9683 тис. грн). Середньорічна вартість нематеріальних активів має тенденцію до зменшення з кожним роком, так у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 345 (-260 тис. грн), а з 2020 р. на 17% (-104 тис. грн). Середні залишки оборотних фондів поступово збільшувались кожен рік, та у 2021 р. відносно 2019 р. на 21,4% (+50536 тис. грн), а порівнюючи з 2020 р. на 7,4% (+19832). Середньоблікова кількість працівників на ТОВ «Домінік Ко» має стійку тенденцію до зменшення, так у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. їх кількість скоротилася на 21% (-181 особа), а відносно 2020 р. цей показник склав 13,4% (-106 осіб).

З аналізу економічних показників ТОВ «Домінік Ко» можна побачити наступне: чистий дохід (або виручка) від реалізації продукції підприємства має помірний спад, так у 2021 р. порівняно з 2019 р. це склало 23% (-129419 тис. грн), а з 2020 р. це становить 13% (-66136 тис. грн).

Таблиця 2.6.

Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

| Показники | Од. виміру | Роки | | | Відхилення 2021 р. до: | | | |
|--------------------------------------------------------|---------------|----------|----------|----------|------------------------|---------------------|-----------|---------------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 р. | | 2020 р. | |
| | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | 389438,5 | 405855,5 | 437558 | 48119,5 | 12,3 | 31702,5 | 7,8 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | 349048 | 370872,5 | 396713 | 47665 | 13,6 | 25840,5 | 7 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 150973,5 | 139489,0 | 149172 | (1801,5) | (1,2) | 9683 | 7 |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | 766 | 610 | 506 | (260) | (34) | (104) | (17) |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | 235661,5 | 266365,5 | 286197,5 | 50536 | 21,4 | 19832 | 7,4 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 872 | 795 | 689 | (183) | (21) | (106) | (13,4) |
| 3. Економічні показники | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 565951 | 502 668 | 436532 | (129419) | (23) | (66136) | (13) |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн. | 658781 | 593438 | 523206 | (135575) | (21) | (70232) | (12) |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн. | 584618 | 488 587 | 449608 | (135010) | (23) | (38979) | (8) |
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | 79578 | 69 740 | 66760 | (12818) | (16) | (2980) | (4,3) |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | 7604,93 | 7310,27 | 8074,50 | 469,57 | 106 | 764,23 | 110,4 |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|---------|------|---------|------|
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток | тис. грн. | 111583 | 92 891 | 80285 | (31298) | (28) | (12606) | (14) |
| 4.2. Прибуток від операційної діяльності | тис. грн. | 25489 | 19 858 | 31914 | 6425 | 25 | 12056 | 60 |
| 4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | 27630 | 26407 | 38050 | 10420 | 37,7 | 11643 | 44 |
| 4.4 Чистий прибуток | тис. грн. | 22472 | 21215 | 30503 | 8031 | 35,7 | 9288 | 43,7 |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн./ особу | 755,48 | 746,46 | 759,37 | 3,9 | 0,5 | 12,91 | 1,7 |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | 0,465 | 0,514 | 0,596 | 0,131 | 28 | 0,082 | 16 |
| 5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів | | 0,092 | 0,046 | 0,025 | (0,067) | (73) | (0,021) | (46) |
| 5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів | | 0,002 | 0,006 | 0,010 | 0,008 | 400 | 0,004 | 66,6 |
| 5.5. Фондовіддача | грн./ грн. | 4,36 | 4,25 | 3,50 | (0,86) | (20) | (0,75) | (18) |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороту | 2,40 | 1,89 | 1,52 | (0,88) | (33) | (0,37) | (20) |
| 5.7. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 150 | 191 | 237 | 87 | 58 | 46 | 24 |
| 5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) | обороту | 0,29 | 0,23 | 0,18 | (0,11) | (38) | (0,05) | (22) |
| 5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп. | 88,74 | 82,33 | 85,93 | (2,81) | (3) | 3,6 | 4 |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | 7,09 | 6,50 | 8,69 | 1,6 | x | 2,19 | x |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | 6,44 | 5,72 | 7,68 | 1,24 | x | 1,96 | x |

Продовження таблиці 2.6

| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------------------------|----------|-------|--------|-------|-------|------|---------|--------|
| 6.3. Рентабельність продукції | % | 4,36 | 4,06 | 7,09 | 2,73 | x | 3,03 | x |
| 7. Показники оцінки інноваційної діяльності | | | | | | | | |
| 7.1. Витрати на інновації | тис. грн | 79229 | 115206 | 84257 | 5028 | 6 | (30949) | (27) |
| 7.2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції | тис. грн | 62877 | 77275 | 65515 | 2638 | 4 | (11760) | (15,3) |
| 7.3. Нематеріальні активи | тис. грн | 2665 | 1918 | 2293 | (372) | (14) | 375 | 19,5 |
| 7.4. Гудвіл | тис. грн | 13228 | 35678 | 16199 | 2971 | 22,4 | (19479) | (55) |

Зниження чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» можна аргументувати зниженням обсягів реалізованої продукції, так у 2021 р. відносно 2020 р. на 21% (-135575 тис. грн), а з 2019 р. на 12% (-70232 тис. грн). Відповідно до перерахованих вище показників, знизилися і операційні витрати, у 2021 р. відповідно до 2019 р. зниження становило 23% (-135010 тис. грн), а з 2020 р. на 8% (-38979 тис. грн). Фонд оплати праці теж має тенденцію до зменшення, у 2021 р. відносно 2019 р. це склало 16% (-12818 тис. грн), а з 2020 р. всього 4,3% (-2980 тис. грн). Натомість суттєво зросла середньомісячна заробітна плата одного працівника, у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 6% (+469,7 грн), а з 2020 р. на 10,4% (+765,23 грн).

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Домінік Ко» дає уяву про такі показники: валовий прибуток підприємства зменшується з кожним роком, так у 2021 р. відносно 2019 р. це склало 28% (-31298 тис. грн), а з 2020 р. на 14% (-12606 тис. грн). Прибуток від операційної діяльності збільшився у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 25% (+6425 тис. грн), а з 2020 р. аж на 60% (+12056 тис. грн). Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився та у 2021 р. його сума становила 38050 тис. грн, що на 44% (+11643 тис. грн) більше ніж у 2020 р. та на 37,7% (+10420 тис. грн) порівняно з 2019 р. Чистий прибуток підприємства збільшився у 2021 р. і склав 30503 тис. грн, що на 43,7% (+9288 тис. грн) більше ніж в 2020 р. та на 35,7% (+8031 тис. грн) більше ніж в 2019 р.

З аналізу показників ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Домінік Ко» дав наступні результати: продуктивність праці зросла у 2021 р. відносно 2019 р. на 0,5% (+3,9), та з 2020 р. на 1,7% (+12,91). Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року має тенденцію до збільшення, та у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зріс на 28% (+0,131), та з 2020 р. на 16% (+0,082). Коефіцієнт оновлення основних засобів поступово зменшувався з кожним роком, та у 2021 р. зменшився порівняно з 2019 р. на 73% (-0,067), та з 2020 р. на 46% (-0,021). Коефіцієнт вибуття основних засобів також збільшувався, і в 2021 р. відносно 2019 р. зріс на 400% (+0,008), та з 2020 р. на 66,6% (+0,004). Показник фондівіддачі теж зменшився, та у 2021 р. склав 3,50 грн.\грн, що на 20% (-0,86) менше ніж у 2019 р. та на 18% (-0,75) скоротилась ніж у 2020 р. Оборотні засоби у 2021 р. здійснюють

1,52 оборти, що на 33% (-0,88 обортів) менше ніж у 2019 р. та 20% (-0,37 обортів) відносно 2020 р. Середній період обороту складає 237 днів, що на 58% (+87 днів) більше ніж у 2019 р. та на 24% (+46 днів) вище ніж у 2020 р. Коефіцієнт обіговості активів має тенденцію до спаду, так у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. він зменшився на 38% (-0,11 оборотів) та на 22% (-0,005 оборотів) відносно 2020 р. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2021 р. відносно 2019 р. зменшились на 3% (-2,81 коп), про те зросли порівняно з 2020 р. на 4% (+3,6 коп).

Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» суттєво виросла у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 1,6%, та зросла на 2,19% порівняно з 2020 р. Рентабельність власного капіталу має тенденцію до росту, та у 2021 р. відносно 2019 р. зросла на 1,24%, та з 2020 р. ріст склав 1,96%. Рентабельність продукції у 2021 р. порівняно з 2019 р. суттєво зросла та склала 2,73%, та з 2020 р. приріст складає 3,03 %.

Витрати на інновації ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросли на 6% (+5028 тис. грн) але суттєво зменшились відносно 2020 р. на 27% (-30949 тис. грн). Обсяги реалізованої продукції у 2021 р. склали 65515 тис. грн що на 4% (+2638 тис. грн) більше відносно 2019 р. але на 15,3% (-11760 тис. грн) менше ніж в 2020 р. Нематеріальні активи у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшились на 14% (-372 тис. грн), але зросли на 19,5% (+375 тис. грн) порівнюючи з 2020 р. Гудвіл у 2021 р. відносно 2019 р. збільшився на 22,4% (+2971 тис. грн), але зменшився на 55% (-19479 тис. грн) в порівнянні з 2020 р.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що економічні показники управління діяльністю ТОВ «Домінік Ко» дещо погіршилось, наприклад чистий прибуток та обсяги виробництва маю поступову тенденцію до зменшення. В цьому може бути часткова провина пандемії, котра досить суттєво погіршила становища багатьох підприємств. Проте незважаючи на це, рентабельність виробництва, продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата стабільно зростають, так як підприємство постійно отримує позитивний фінансовий результат і може безперервно продовжувати своє функціонування. Доцільно також проаналізувати показники фінансової стійкості (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз показників фінансової стійкості
ТОВ «Домінік Ко» за 2019- 2021 рр.**

| Показники | Норма- тив | 2019р. | 2020 р. | 2021р. | Відхилення (+,-) від нормативу | | |
|-------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|--------|-----------------------------------|---------|---------|
| | | | | | 2019р. | 2020 р. | 2021 р. |
| Коефіцієнт автономії | $\geq 0,5$ | 0,91 | 0,89 | 0,90 | +0,41 | +0,39 | +0,40 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | $< 0,5$ | 0,08 | 0,10 | 0,09 | +0,42 | -0,5 | +0,41 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | < 2 | 1,09 | 1,11 | 1,10 | +0,91 | +0,93 | +0,92 |
| Коефіцієнт фінансування | > 1 | 28,5 | 8,71 | 9,82 | +27,5 | +7,71 | +8,82 |
| Коефіцієнт заборгованості | < 1 | 0,08 | 0,11 | 0,10 | +0,92 | +0,89 | +0,88 |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів | $> 0,8$ | 3 | 2,67 | 1,91 | +2,2 | +1,87 | +1,11 |
| Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів | $\geq 0,5$ | 0,88 | 0,83 | 0,84 | +0,38 | +0,33 | +0,34 |
| Коефіцієнт маневреності | $> 0,5$ | 0,66 | 0,57 | 0,55 | +0,16 | +0,07 | +0,05 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | - | 0,003 | 0 | 0 | x | x | x |
| Коефіцієнт короткострокової заборгованості | - | 0,95 | 1 | 1 | x | x | x |

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» дав наступні результати: загалом всі показники перевищують норму, так коефіцієнт автономії в 2019р. вище на 0,41, в 2020р. на 0,3, а в 2021р. на 0,40. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу підвищений в 2019р. на 0,42, в 2020р. зменшився від норми на 0,5, а в 2021р. перевищив норму на 0,41. Коефіцієнт фінансової залежності зріс порівняно до норми в 2019р. на 0,91, в 2020р. на 0,93, а в 2021р. на 0,92. Коефіцієнт фінансування більше від норми в 2019р. на 27,5, в 2020р. на 7,71, а в 2021р. на 8,82. Коефіцієнт заборгованості перевищив норму за всі три роки, так в 2019р. на 0,92, в 2020р. на 0,89, а в 2021р. на 0,88. Коефіцієнт забезпеченості запасів вище від норми в 2019р. на 2,2, в 2020р. на 1,87, а в 2021р. на 1,11. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів більше норми в 2019р. на 0,38, в 2020р. на 0,33, а в 2021р. на 0,34. Коефіцієнт маневреності мають тенденцію до росту, в 2019р. вони перевищили норму на 0,16, в 2020р. на 0,007, в 2021р. на 0,05. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів в 2019р. становив 0,003, а в 2020 та 2021рр. цей

показник склав 0. Коефіцієнт короткострокової заборгованості має схожу тенденцію, проте тут показники зросли, так в 2019р. він склав 0,95, а в 2020 та 2021рр. він становив вже 1.

Загалом аналіз даних показників продемонстрував, що ТОВ «Домінік Ко» та його фінансова стійкість і досі знаходяться на задовільному рівні, підприємство має чітку та злагоджену роботу фінансової системи, проте поступове скорочення цих показників повинно давати менеджменту підприємства чіткі сигнали з приводу змін у управлінні ним.

Таблиця 2.8

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ТОВ «Домінік Ко» за 2019 - 2021 рр.

| Показники | Норматив | 2019р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення (+,-) від нормативу | | |
|-----------------------------------|-----------|--------|---------|---------|-----------------------------------|--------|--------|
| | | | | | 2019р. | 2020р. | 2021р. |
| Коефіцієнт покриття | > 1-1,5 | 8,75 | 2,09 | 1,67 | +7,25 | +0,59 | +0,11 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | > 0,5-0,6 | 6,19 | 1,44 | 0,93 | +5,59 | +0,84 | +0,33 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | > 0,2-0,3 | 3,57 | 0,83 | 0,26 | +3,27 | +0,80 | +0,06 |

Проаналізувавши показники платоспроможності ТОВ «Домінік Ко», можна визначити що коефіцієнт покриття з кожним роком зменшувався, проте все одно перевищував норму, та в 2019 р. становив 8,75, в 2020р. 2,09, а в 2021р. склав 1,67. Можна зробити висновок що ТОВ «Домінік Ко» має значні оборотні кошти які сформувало завдяки власним джерелам, проте з кожним роком їх кількість значно скорочується. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зазнає скорочення хоча і вище за норму, так в 2019 р. він становив 6,19, в 2020р. 1,44, в 2021р. 0,93. В цілому ТОВ «Домінік Ко» не має серйозних фінансових проблем, оскільки даний показник з кожним роком скорочується. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зазнає скорочення, так в 2019р. він становив 3.57, в 2020р. 0,83, а в 2021р. 0,26. ТОВ «Домінік Ко» має змогу розраховуватися зі своїми довгостроковими та короткостроковими заборгованостями.

Таблиця 2.9

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

| Показники | Методика розрахунку за балансом | 2019р. | 2020 р. | 2021р. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|---------|--------|
| Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1 | Ряд. 1495 – ряд. 1095 | 253467 | 237238 | 215541 |
| Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2 | Н1 + ряд. 1595 | 255175 | 237238 | 215541 |
| Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3 | Н2 + ряд.1600 + ряд.1610 | 255964 | 238689 | 215541 |
| Запаси – Н4 | Ряд. 1100 | 84257 | 88583 | 112528 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1 | Н1-Н4 | 169210 | 148655 | 103013 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2 | Н2-Н4 | 170918 | 148655 | 103013 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3 | Н3-Н4 | 171707 | 150106 | 103013 |

Отже, проаналізувавши узагальнюючі показники фінансової стійкості можна зробити наступні висновки: загалом всі показники підприємства мають стійку тенденцію до зменшення протягом кожного року, окрім запасів підприємства, які збільшуються кожного року, так в 2019р. вони становили 84257 тис.грн., в 2020р. 88583 тис.грн., а в 2021р. вже 112528 тис.грн. В цілому, ТОВ «Домінік Ко» має абсолютну фінансову стійкість, оскільки значення Е1, Е2, Е3 > 0. Таким чином, фінансово-економічний стан ТОВ «Домінік Ко» доцільно вважати задовільним.

2.3. Дослідження існуючої системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

Формування правильного підходу до управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві створює необхідність розгляду об'єкту дослідження сукупності елементів або їх окремих цільових або функціональних частин. Аналізуючи це, система управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві ототожнюється як складна та багатофункціональна та компонентна сукупність взаємопов'язаних між собою факторів, таких як управління різними підсистемами підприємства, фінансово-економічними факторами, матеріальним та технічним забезпеченням підприємства. Основним завданнями системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» є оцінка інноваційних проектів, створення ключових необхідних умов для реалізації та нормального функціонування та розробки інноваційних проектів та впровадженні інновацій безпосередньо на підприємстві, навчання та мотивація персоналу до залучення нових інновацій, та запровадження необхідних маркетингових дій для нормального забезпечення ефективного управління портфелем інноваційних проектів.

На ТОВ «Домінік Ко» було застосовано багатокomпонентний комплексний підхід при формуванні портфелю інноваційних проектів. Це дає змогу сформувати свій портфель враховуючи які зміни будуть в темпі та напрямку інноваційних проектів, правильно та вчасно координувати зміни у портфелі інноваційних проектів, правильний моніторинг результату від впровадження портфелю інноваційних проектів. На рисунку 2.3 було показано безпосереднє зображення комплексного підходу з впровадження портфелю інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

На рисунку 2.3, видно що підприємству необхідно враховувати ризики при оптимізації портфелю інноваційних проектів, та формувати його лише виходячи з чіткого напрямку загального інноваційного потенціалу підприємства.

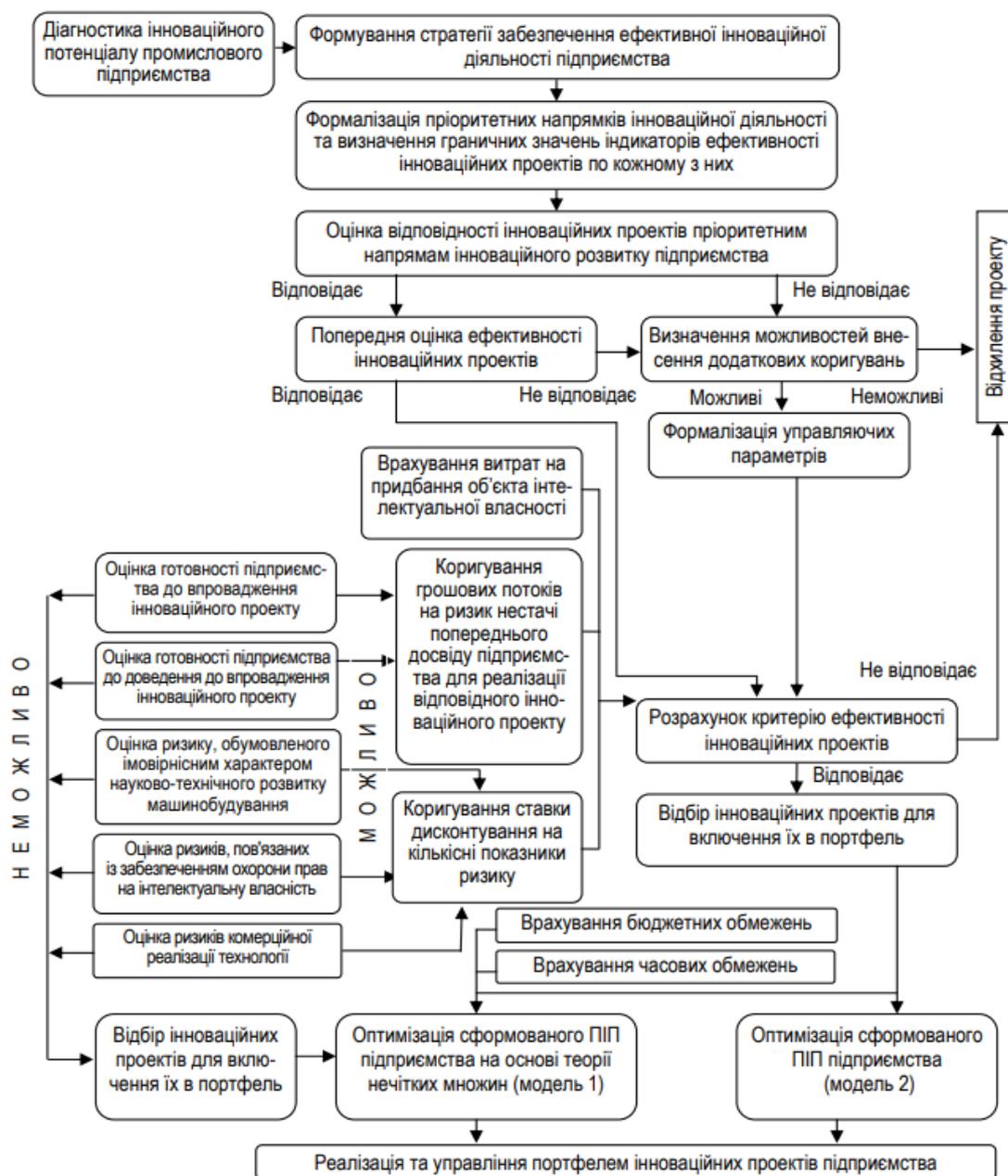


Рисунок 2.3. Комплексний підхід з реалізації портфелю інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

Загалом, ТОВ «Домінік Ко» не вистачає різноманітності інноваційних проектів у своїй діяльності. Це призводить до стагнації підприємства на ринку та скорочує можливість подальшого розвитку за таких умов. Проте все ж таки

підприємство має багато інноваційних технологій, зокрема багато з них відносять до створення більшого різноманіття рецептур виробництва солодоців.

Дослідивши фактори прямого та непрямого впливу, конкурентів у кондитерській галузі та проаналізувавши стан управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко», можна провести SWOT-аналіз підприємства та визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Результати зображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.7

Характеристика сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ «Домінік Ко»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Творчий підхід до створення нових рецептур виробництва. 2. Чітка сформована стратегія. 3. Надійний партнер для постачальників. 4. Висока обізнаність про стан справ на ринку. 5. Ефективні зв'язки з партнерами за кордоном. 6. Лояльна до споживача політика ціноутворення. 7. Якісна продукція. 8. Вищі за середню рентабельність та прибутковість. 9. Здатність реалізовувати свої технічні потужності на повну. 10. Наявні сильні конкурентні переваги. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Нижчі за середні темпи зростання. 2. Посилення активізації конкурентів на ринку. 3. Мала частка ринку порівняно з конкурентами. 4. Виробничі потужності розташовані лише в одному географічному центрі. 5. Вузьке коло споживачів. 6. Низькі витрати на маркетинг. |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток економіки країни. 2. Вихід на нові ринки. 3. Охоплення нових груп споживачів. 4. Розширення виробництва та виробництво нової продукції. 5. Розширення асортименту продукції та запровадження нових рецептур виробництва. 6. Залучення іноземних інвестицій. 7. Виділення коштів на інноваційну діяльність. 8. Оновлення або модернізація виробничого устаткування. 9. Використання кращої сировини. 10. Відкриття нових філіалів як в межах країни так і за кордоном. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання тиску з боку конкурентів. 2. Високі темпи росту інфляції в країні. 3. Повільні темпи росту на ринку. 4. Поява нових конкурентів з новою інноваційною продукцією. 5. Мала активність в інноваційному просторі. 6. Зменшення конкурентоспроможності на іноземних ринках. 7. Зміна смаків споживачів. 8. Епідемічні, екологічні зміни у світі та в країні. |

Отже, проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна зробити висновок що можливості та сильні сторони підприємства дають змогу надалі зростати. Слід остерігатись, оскільки все ж таки загроз існує безліч, проте сильні сторони переважають над слабкими, а можливості над загрозами. Слід удосконалити маркетинг компанії оскільки це найбільш слабка сторона підприємства. Також необхідним є своєчасне оновлення або модернізація наявного устаткування та розробка нової продукції задля привернення уваги різних груп споживачів.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для відображення подальшої стратегії діяльності підприємства. Дані наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

| | Зовнішнє середовище | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Можливості | Загрози |
| Внутрішнє середовище | 1. Розвиток економіки країни. 2. Вихід на нові ринки збуту. 3. Розширення асортименту продукції та використання нових рецептур виробництва. | 1. Зростання тиску з боку конкурентів 2. Високі темпи росту інфляції в країні 3. Повільні темпи росту на ринку |
| | 4. Виділення коштів на інноваційну діяльність 5. Відкриття нових філіалів як в межах країни так і за кордоном. | 4. Зменшення конкурентоспроможності на іноземних ринках 5. Епідемічні, екологічні зміни у світі та в країні. |
| Сильні сторони 1. Творчий підхід до створення нових рецептур виробництва 2. Надійний партнер для постачальників. 3. Висока обізнаність про стан справ на ринку. 4. Лояльна до споживача політика ціноутворення. 5. Здатність реалізовувати свої технічні потужності на повну 6. Вищі за середню рентабельність та прибутковість | Потребує стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку максимальної реалізації можливостей зовнішнього середовища; | Передбачає стратегії використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення або повного усунення загроз; |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Ефективні зв'язки з партнерами закордоном | | |
| <p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нижчі за середні темпи зростання 2. Посилення активізації конкурентів на ринку. 3. Мала частка ринку порівняно з конкурентами. 4. Виробничі потужності розташовані лише в одному географічному центрі. 5. Вузьке коло споживачів. | <p>Розробка стратегій для подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище;</p> | <p>Існує першочергова потреба розробки стратегій як для подолання загроз, так і для усунення слабких сторін підприємства, що безумовно є тяжким викликом для компанії.</p> |

Отже, виконавши SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко», було визначено що для даного підприємства слід обрати стратегію зростання. Можливості та сильні сторони підприємства дають змогу підприємству надалі зростати. На мою думку підприємству доцільніше було б обрати стратегію утримання позицій, оскільки зараз зайвий ризик був би не виправданий. ТОВ «Домінік Ко» має свою частку ринку як закордоном так і на батьківщині, є сформована база постачальників, клієнтів, досить сучасне устаткування, технології виробництва, та отримує досить непоганий прибуток. Усі перелічені фактори мають дати змогу підприємству і надалі утримувати свою позицію на ринку та бути досить сильним гравцем на ньому. Підприємству рекомендується використати маркетингову стратегію, оскільки це ефективний варіант для приваблення багатьох різних груп нових споживачів. Та саме через поганий маркетинг, підприємство не може розширити вплив своєї діяльності та привернути увагу різних груп споживачів.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки з приводу розділу 2:

1. Приватне акціонерне товариство «Домінік», також раніше мало назву «Полтавакондитер», це підприємство харчової промисловості, що розташовується в місті Полтава, за адресою Маршала Бірюзова 2. Спеціалізація ТОВ «Домінік Ко»

- виробництво кондитерської продукції широкого асортименту, а саме: шоколаду, цукерок, печива та карамелі. Підприємство має давню історію яка починається з 1919 року, а вже в 1993 році воно було приватизоване та змінило свою назву. В 2017 році набуло свого теперішнього найменування. Предметом діяльності Товариства згідно статуту є: 1) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів; 2) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності дав наступні результати: відбулося поступове скорочення чистого доходу від реалізації продукції підприємства; валовий прибуток підприємства кожен рік має тенденцію до спаду; відповідно і обсяги виробництва та реалізації продукції теж зменшились, про те зростає продуктивність праці, рентабельність виробництва та капіталів підприємства. Незважаючи на це, підприємство отримує стабільний чистий фінансовий результат кожен рік;

3. На ТОВ «Домінік Ко» було застосовано багатокomпонентний комплексний підхід при формуванні портфелю інноваційних проєктів. Це дає змогу сформувати свій портфель враховуючи які зміни будуть в темпі та напрямку інноваційних проєктів, правильно та вчасно координувати зміни у портфелі інноваційних проєктів, правильний моніторинг результату від впровадження портфелю інноваційних проєктів. Загалом, ТОВ «Домінік Ко» не вистачає різноманітності інноваційних проєктів у своїй діяльності. Це призводить до стагнації підприємства на ринку та скорочує можливість подальшого розвитку за таких умов. Проте все ж таки підприємство має багато інноваційних технологій, зокрема багато з них відносять до створення більшого різноманіття рецептур виробництва солодоців.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко»

В умовах кризи та економічної невизначеності сфера діяльності ТОВ «Домінік Ко» значно звужується. Для активізації діяльності необхідний випуск нової, більш якісної продукції, що зумовлює вибір інноваційного шляху розвитку. Водночас на сьогодні, ТОВ «Домінік Ко» стикається з проблемами організації та управління портфелем інноваційних проектів, оскільки потрібен інший підхід до впровадження, організації та управління даним процесом, що підтверджується результатами проведеного джсолідження.

Практика показує, що традиційні системи управління та організації підприємницької діяльності є неадекватними в інноваційній економіці. Оперативний менеджмент не може повною мірою сприяти впровадженню інновацій у діяльність ТОВ «Домінік Ко» через значні витрати праці та часу. Відповідно необхідний перехід до стратегічного управління інноваційною діяльністю. У зв'язку з цим проблеми вдосконалення управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко», що безпосередньо впливає на його економічне зростання та конкурентоспроможність.

Вибір ефективної стратегії управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» безсумнівно, сприятиме успіху інноваційної діяльності підприємства в цілому.

На основі проведеного дослідження стану управління портфельними інноваціями ТОВ «Домінік Ко», пропонуємо вдосконалити систему управління портфелем інновацій підприємства шляхом реалізації системи стратегічних напрямів, яка включає шість послідовних фаз (рис.3.1).

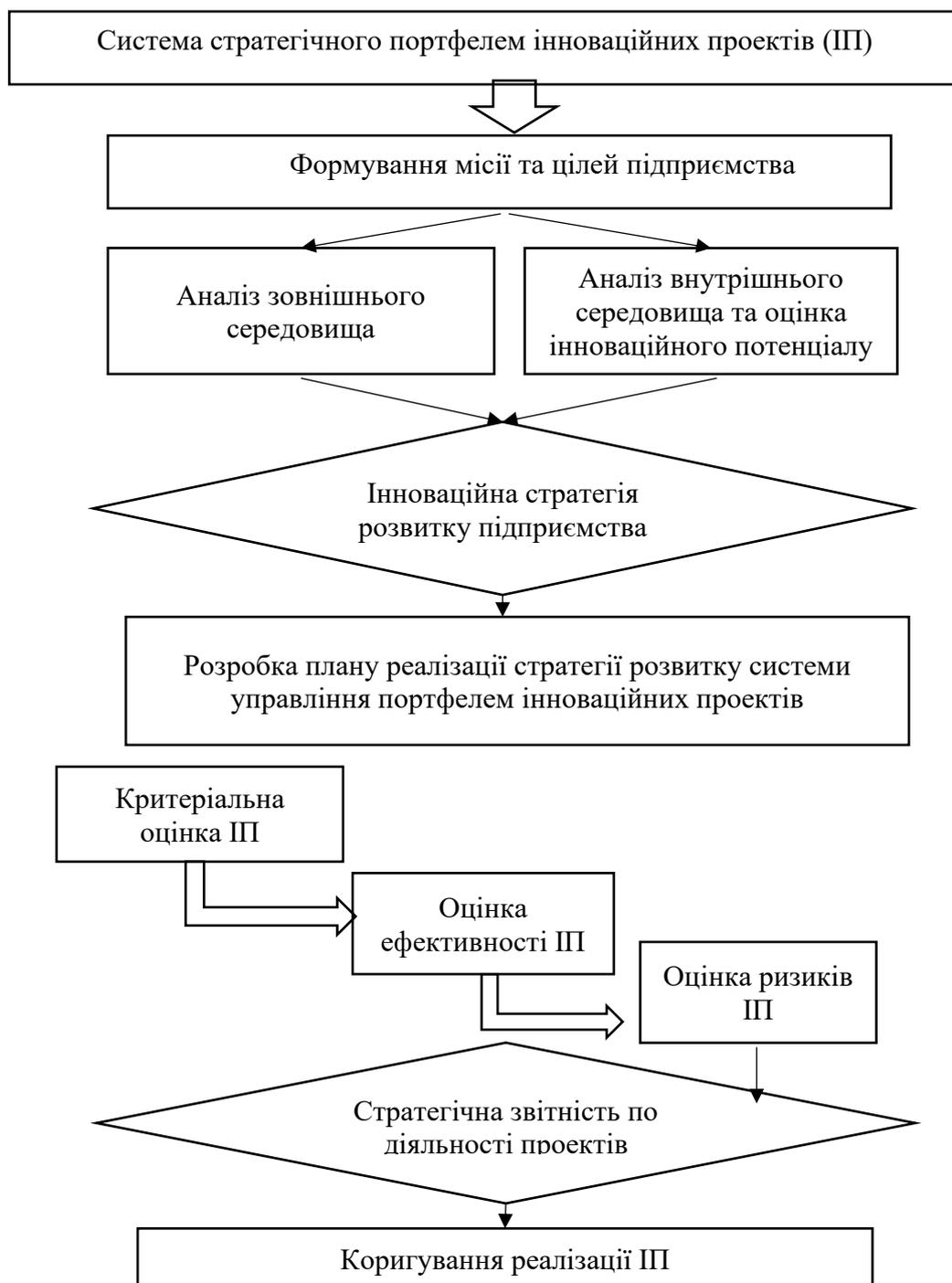


Рисунок 3.1 – Схема стратегічних напрямів розвитку системи управління портфелем інноваційних проєктів ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

Представлені етапи стратегічного управління портфелем інноваційних проєктів на ТОВ «Домінік Ко» включають коротко- та середньострокову деталізацію інноваційної стратегії підприємства шляхом формування необхідних оцінок реалізованих або реалізованих інноваційних проєктів. Далі більш детально

розглянемо зміст кожної фази системи стратегічного управління інноваційною діяльністю.

1-й етап. Визначити цілі. На першому етапі встановлюються цілі розвитку та функціонування ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на інновації. Паралельно з формулюванням цілей відбувається відбір проектів і структурування ключових завдань у сфері інновацій. Основними вимогами до сформульованих цілей інноваційної діяльності є конкретність, вимірність і практична здійсненність.

Основна мета ТОВ «Домінік Ко» – забезпечити прискорене зростання та повне захоплення своєї частки ринку.

Місія ТОВ «Домінік Ко» зазначена на офіційному сайті підприємства: «Забезпечувати споживачів якісною продукцією, вести бізнес чесно та відповідально, піклуватися про працівників та бути в авангарді ефективності, забезпечувати збалансованість зростання підприємства». У рамках місії визначено корпоративну стратегію ТОВ «Домінік Ко», а саме «стати великим гравцем вітчизняного ринку з регіонально диверсифікованим портфелем активів по всьому ланцюжку створення вартості, активно брати участь у розвитку діяльності в різних регіонах України». Компанія орієнтується у своїй діяльності на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

2-й етап. Стратегічний аналіз. На другому етапі проводиться стратегічний аналіз, який включає аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища та оцінку інноваційного потенціалу компанії. У сучасних умовах доцільно оцінювати ступінь стійкості та ефективності інноваційного розвитку підприємства за результатами аналізу макроекономічного середовища в динаміці та виявляти фактори, що впливають на його зміну.

Виявлені в ході аналізу фактори змін дозволяють зробити висновки про економічно доцільні напрями розвитку ТОВ «Домінік Ко». На етапі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства оцінюється рівень інноваційного потенціалу всіх функціональних напрямів підприємства, залучених до реалізації інноваційної діяльності. Дані про стан інноваційного потенціалу підприємства дають змогу оцінити ефективність управління інноваційною діяльністю.

SWOT-аналіз, проведений для визначення конкурентної стратегії компанії, у попередньому розділі роботи, дає підстави зробити висновок, що основним завданням на даному етапі є створення необхідних умов та умов для подальшого розвитку ТОВ «Домінік Ко» та збільшення його капіталу. Стратегія концентрованого зростання найкраще підходить для цієї фази життєвого циклу, тоді як агресивна експортно-орієнтована стратегія повинна бути обрана як конкурентна стратегія.

Стратегія концентрованого зростання включає зміцнення позицій вже освоєних товарів на поточному ринку (розвиток ринку), пошук нових ринків збуту виробленого продукту, а також розробку і впровадження нового продукту у виробничу програму на вже відомому ринку. ТОВ «Домінік Ко» розраховує підтримувати виробництво на рівні 521563тис.грн на рік.

У рамках аналізу «Можливості-Сила» та «Загроза-Слабкість» для забезпечення прибутковості діяльності ПрАТ «Домінік», пріоритетними можуть бути наступні проекти:

- спрямовані на розвиток ресурсної бази;
- розширення обсягів виробництва;
- пошук, розробку та впровадження нових технологій;
- підвищення кваліфікації співробітників до міжнародного рівня.

3-й етап. Розробка інноваційної стратегії. На третьому етапі системи стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії вступає в дію стратегічна орієнтація. Переважна стратегія інноваційного розвитку сформульована з урахуванням результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наразі проектний портфель ТОВ «Домінік Ко» характеризується відсутністю масштабних проектів. Для того, щоб узгодити структуру портфеля з поточним етапом життєвого циклу ТОВ «Домінік Ко», необхідно перерозподілити ресурси з проектів, спрямованих на збільшення масштабів виробництва та усунення нестачі ресурсів, на проекти, спрямовані на вдосконалення основної продукції.

При інноваційній стратегії слід враховувати побажання зацікавлених сторін. Основні вимоги, які акціонери висувають до поточних проектів, сформульовані в щорічному звіті для інвесторів. Необхідна норма прибутку коливається в діапазоні 20% капіталу, інвестованого акціонерами. Отже, проекти, що входять до профілю інноваційних проектів, повинні відповідати наступним умовам:

обсяг грошових потоків повинен забезпечувати швидку окупність, що пов'язано з обмеженою інвестиційною можливістю, тому найбільш актуальною є реалізація проектів за більш коротким циклом;

проекти з високим ступенем ризику слід відкладати, коли немає операційної потреби;

процес впровадження інновацій і вдосконалення існуючих технологій, що тягне за собою припинення виробничого процесу, має бути сумісним із зовнішніми умовами та розподілом капіталу та не повинен впливати на виплати акціонерам.

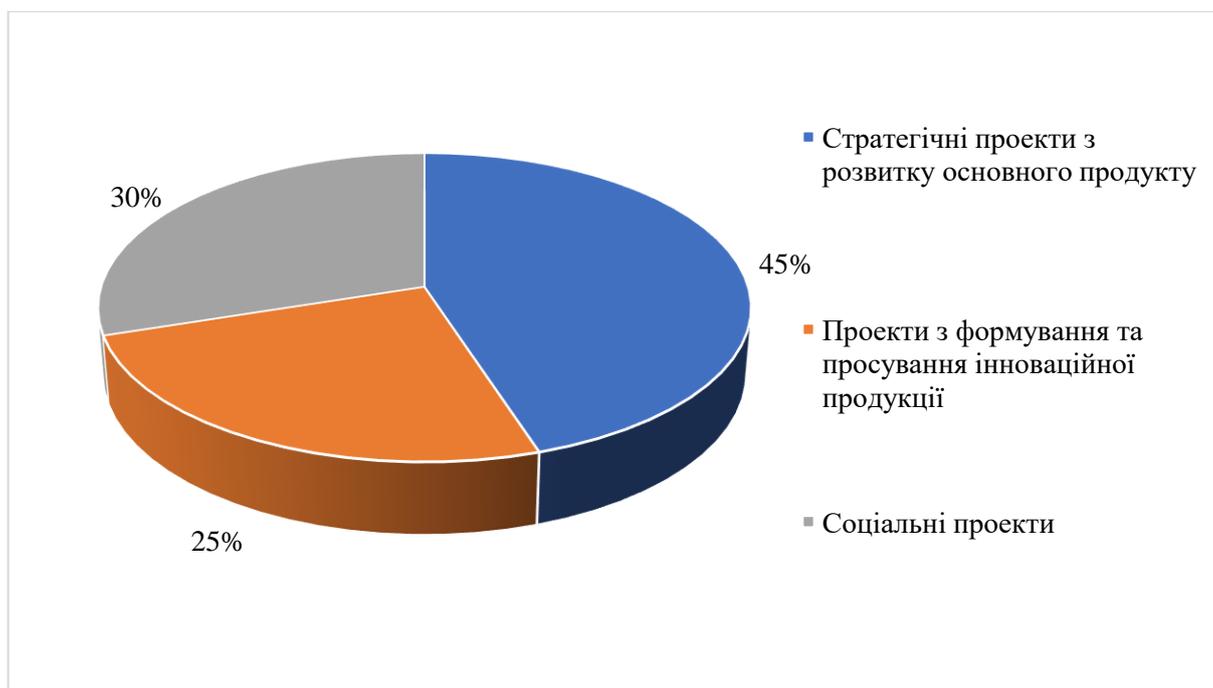


Рисунок 3.3 – Рекомендована структура портфеля інноваційних проектів ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

Розглянемо наведені складові портфелю інноваційних проектів ТОВ «Домінік Ко» більш детально.

1. Стратегічні проекти розвитку основного продукту. Згідно наведеної структури, стратегічні проекти розвитку основного продукту – це активна рекламна компанія з метою збільшення частки ринку Полтавської області та України за рахунок інноваційного підходу до системи реалізації. Такими заходами буде просування за допомогою сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг - це маркетинг товарів та послуг, методи та технології якого передбачають використання цифрових інструментів на всіх етапах взаємодії зі споживачами. Цифровий маркетинг передбачає не лише залучення потенційного клієнта, а й його утримання та задоволення його потреб за рахунок інтерактивних та віддалених засобів створення замовлення, його оформлення, оплати та доставки [11, с.79].

Цифровий маркетинг створює умови для досягнення цілей організації, мінімізації її витрат у частині ресурсів дистрибуції, оскільки не потребує утримання роздрібної мережі, значного штату співробітників та формування її комунікативних навичок [11, с.79].

Оскільки під використанням цільового маркетингу мається на увазі просування товарів шляхом цільового інформування споживачів та отримання відгуку від них, для цього пропонуємо використати ряд сучасних інструментів, таких як:

SMM просування груп у соціальних мережах, контекстна та таргетована реклама;

SEO просування сайту та брэнда в пошукових системах, групи в месенджерах тощо.

форми зворотного зв'язку для споживачів буде представлена із використанням можливостей популярної платформи Google-відгуків.

Частка даного проекту в сукупності становить 45% за виручкою від реалізації.

2. Проекти з формування та просування інноваційної продукції. Сутність даного проекту полягає у вдосконаленні існуючої рецептури продукції та

розробленні нової. Про те для цього необхідно підвищити кваліфікацію працівників. А від так, даний проект переходить в соціальний.

3. Соціальний проект передбачає практичне навчання працівників технологів за кордоном для переймання досвіду розробки рецептур солодоців, не властивих для України, а саме:

- зацукровані фіалки;
- морозиво з тіста;
- мармелад зі смаком огірка та бекону;
- льодяники з цвіркунами.

Дана продукція буде реалізуватись лише у власній мережі магазинів, а тому не потребує вагомих витрат на облаштування виробничої лінії.

Від так, для навчання буде направлено 3-працівників виробничого відділу.

Також одним з напрямків розвитку ТОВ «Домінік Ко» в межах стратегії концентрованого зростання та для забезпечення прибутковості діяльності в прогнозованих періодах, необхідно реалізувати заходи для розвитку прямого каналу продажів, а саме відкриття фірмового магазину.

У ТОВ «Домінік Ко» була мережа власних фірмових магазинів «DominiC», але через стабілізаційну політику фінансово-господарської діяльності у 2018 році компанія була змушена припинити розвиток цього напрямку діяльності та залишити лише 1 магазин функціонуючим в м.Полтава (вул. Соборності 21). На даний момент політика холдингу змінилася, і компанія знову може почати розвивати фірмову мережу.

Фірмовий магазин виконує в першу чергу маркетингове завдання – сприяє просуванню бренду на ринку. Невелика надбавка (в середньому 10%) порівняно з надбавками в звичайних магазинах (20-50%) дозволяє покупцеві заощадити. Щоб встановити нижчу ціну в магазині компанії, також враховуються низькі транспортні витрати, пов'язані з продажем продукції у власній роздрібній торгівлі. Доступні ціни, в свою чергу, забезпечують лояльність клієнтів.

Фірмовий роздрібний продаж – найзручніший канал для запуску нових продуктів. Посередники ж приймають до купівлі переважно товари, які

користуються підвищеним попитом. Крім того, у фірмовому магазині споживачеві легше надати інформацію про нові товари та відстежити динаміку попиту, що дозволяє прийняти рішення або про збільшення обсягу виробництва нового товару, або про його вилучення з асортименту.

Усі товари, які є в асортименті ТОВ «Домінік Ко», не можуть потрапити на полиці торгових мереж. Крім того, досить складно знайти гарне місце на полицях у мережевих магазинах. Перевірити свіжість продуктів у власному магазині легше, ніж у мережевих. Перш ніж товар потрапить на полиці мережі магазинів, він може досить довго перебувати на складі. Це, в свою чергу, впливає на свіжість і смак продукту. При цьому повернення в мережах не стандартизовано і товар можна повернути, не потрапивши на полицю магазину.

У фірмовому магазині ТОВ «Домінік Ко» не будуть представлені аналогічні товари інших виробників. Такий магазин не потребує великих площ, що робить відвідування комфортним для покупців. Фірмовий ритейл дозволяє оформити простір магазину в корпоративному стилі і розмістити рекламні матеріали найбільш ефектно в порівнянні з рекламою в мережевих магазинах, що сприятиме просуванню бренду ТОВ «Домінік». Крім того, проведення дегустацій як один із способів збільшення продажів продукції є найефективнішим і найпростішим способом організації таких заходів. Для того, щоб реалізувати планові показники обсягів збуту, необхідно розташувати магазини в спальних районах міста. Відобразимо на рис.3.3 орієнтовний вигляд фірмового магазину.

Інноваційність даного заходу полягатиме в тому, що в фірмовій мережі споживачі матимуть можливість провести дегустацію та придбати ті кондитерські вироби, які не будуть реалізуватись для торгівельних мереж. Від так, виготовляючи кожного сезону у невеликій кількості інноваційні солодощі, можна буде привабити увагу споживачів та їхній інтерес до магазину.



Рисунок 3.3 – Фірмовий стиль магазинів «DominiC»

У той же час, не зважаючи на те, що підприємство у 2021 р. функціонувало збитково, а реалізація проекту вимагає значних витрат грошей, праці і часу та пов'язаний з великими ризиками, саме через фірмову торгівлю продається близько 15% всієї продукції. Від так, даний захід дає можливість ТОВ «Домінік» безпосередньо спілкуватися зі своїм споживачем, отримувати від нього думки, відгуки та запити, які є важливою інформацією для маркетингової діяльності компанії.

4-й етап. Реалізація інноваційної стратегії. Реалізація інноваційної стратегії відбувається за методом відбору, оцінки та впровадження найбільш ефективних інноваційних проектів.

На основі прийнятої та затвердженої інноваційної стратегії ТОВ «Домінік» складається план заходів щодо її реалізації, який включає наступні заходи:

1. Проводиться перший відбір інноваційних проектів. Від так, на основі наведених рекомендацій, відобразимо схематично вигляд портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко», рис.3.4.

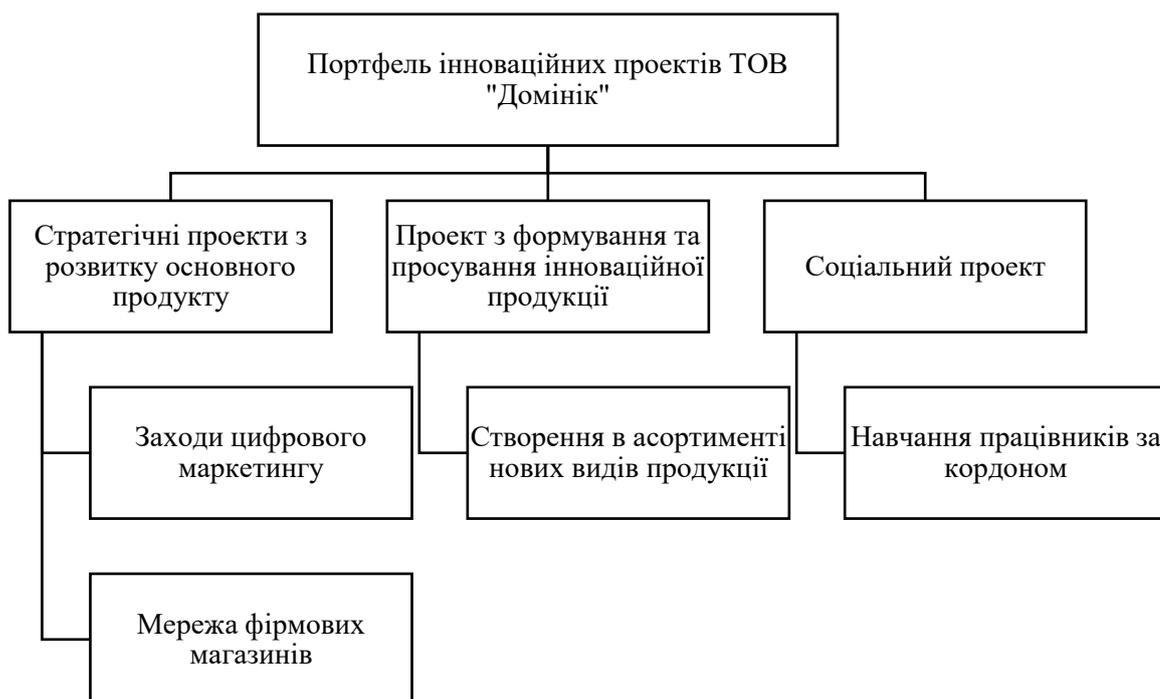


Рисунок 3.4 – Складові портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

2. Складається перелік інноваційних проектів, що здійснюються, з підтвердженими обсягами фінансування, джерелами фінансування, термінами виконання, відповідальними особами, необхідними інфраструктурними та кадровими вимогами для їх реалізації та кількісною оцінкою очікуваних результатів.

3. Оцінюється ефективність інноваційного проекту.

4. Проводиться оцінка ризиків інноваційного проекту.

5-й етап. Стратегічна звітність. За результатами оцінки стратегічного управління, складається стратегічна звітність підприємства. Стратегічна звітність є логічним завершенням стратегічного контролю інноваційної діяльності ТОВ «Домінік». У системі стратегічного управління інноваційною діяльністю зібрано великий обсяг інформації. Для прийняття управлінських рішень важливо володіти

лише необхідною інформацією, щоб не загубитися у величезній кількості даних. При цьому слід мати на увазі, що склад і форми звітності індивідуальні і залежать від особливостей діяльності організації. Тому при побудові стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві необхідно визначити склад та розробити форми стратегічної звітності.

6-й етап. Моніторинг і контроль реалізації інноваційної стратегії. Моніторинг інноваційної діяльності є важливим механізмом стратегії, який забезпечує зворотній зв'язок і дозволяє оперативно реагувати на зміни стану зовнішніх і внутрішніх факторів. Моніторинг і контроль проводяться щоквартально та щорічно. Органи товариства відповідають за організацію моніторингу та контролю інноваційної діяльності.

З метою здійснення контрольної функції за реалізацією стратегії управління портфелем інноваційних проектів підприємства та поточним плануванням її реалізації органи забезпечують регулярне проведення контрольних заходів, під час яких перевіряється реалізація інноваційних проектів, економічність використання використаних коштів, прийняті інноваційні рішення продовжують або призупиняють проекти та починають нові.

Тому при організації стратегічного управління портфелем інноваційних проектів підприємства основна роль відводиться розробці та реалізації інноваційної стратегії, на основі якої складається стратегічна звітність, що відображає ключові показники ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Таким чином, стратегічне управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» включає комплексний аналіз і моделювання ситуацій. Рекомендований портфель складається з трьох проектів: стратегічні проекти розвитку основного продукту; проект з формування та просування інноваційної продукції та соціальний проект. За результатами аналізу здійснюється гнучке проектне регулювання та своєчасні виробничі зміни, які відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії виживати в довгостроковій перспективі та досягати поставленої мети. Водночас практика інноваційного менеджменту ТОВ «Домінік Ко» дає змогу чітко назвати

завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведених досліджень, розробимо в наступному підрозділі роботи організаційне забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

3.2. Удосконалення організаційного забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко»

Застосування розробленої моделі стратегічного управління портфелем інноваційних проектів дозволить інтенсифікувати впровадження технологічних інновацій у діяльність підприємства та більш ефективно реалізувати процес управління його інноваційною діяльністю.

Для реалізації рекомендованого портфелю інноваційних проектів будуть задіяні власні ресурси.

Отже, розробка проекту передбачає визначення його основних напрямків:

1. Мета портфелю інноваційних проектів - збільшити загальний обсяг реалізації за рахунок збільшення продажів основної продукції, а також інноваційних позицій із акцентуванням уваги споживачів на:

інноваційність рецептур та наявність міжнародного досвіду технологів (навчання закордоном у відомих кондитерів);

інноваційність поєднання смаків для українців;

доступність ціни (за рахунок наявності власної мережі відсутня потреба в доплатах посередникам).

2. Бюджет реалізації заходів портфелю інноваційних проектів обмежений та спрямований на заходи цифрового маркетингу, навчання працівників, придбання ресурсів для налагодження виробництва інноваційної продукції, відкриття мережі магазинів. Структуруємо в табл.3.1 основні статті витрат за наведеними напрямками.

**Прогнозний розподіл витрат на реалізації заходів формування
портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»**

| № з/п | Захід | Витрати, тис.грн | Структура витрат, % |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Заходи цифрового маркетингу | | | |
| 1 | Витрати на зняття роликів для розміщення в соціальних мережах | 17,9 | 1,20 |
| 2 | Витрати на підготування якісних фото закладу для постів у соціальних мережах | 14,5 | 0,97 |
| 3 | Оплата послуг контекстного розміщення посилань в інтернет-просторі | 37,6 | 2,51 |
| 4 | Витрати на організацію співпраці з блогерами | 22,4 | 1,50 |
| 5 | Витрати на засоби цифрового маркетингу | 32,13 | 2,15 |
| 6 | Додаткові витрати | 4,45 | 0,30 |
| | Разом | 128,98 | 8,61 |
| Відкриття мережі фірмових магазинів | | | |
| 1. | Оренда приміщення | 78 | 5,21 |
| 2. | Ремонт приміщення | 59,08 | 3,95 |
| 3. | Технічне оснащення | 90,5 | 6,04 |
| 4. | Оплата праці продавцям | 504 | 33,66 |
| | Оплата комунальних послуг | 74,4 | 4,97 |
| | Разом | 805,98 | 53,83 |
| Створення нових видів продукції | | | |
| 1. | Витрати на сировину та матеріали | 123,4 | 8,24 |
| 2. | Витрати на інноваційне обладнання | 151,7 | 10,13 |
| 3. | Амортизація | 10,619 | 0,71 |
| | Разом | 285,719 | 19,08 |
| Навчання працівників за кордоном | | | |
| 1. | Витрати на проживання | 56,7 | 3,79 |
| 2. | Витрати на проїзд | 48 | 3,21 |
| 3. | Оплата за навчання | 147,6 | 9,86 |
| 4. | Додаткові витрати | 24,3 | 1,62 |
| | Разом | 276,6 | 18,47 |
| | Всього | 1497,279 | 100,00 |

Примітка. Розроблено автором

Виходячи з даних, представлених у табл.3.1 видно, загальна сума витрат на реалізацію портфелю інноваційних проектів становить 1497,28 тис.грн. Відобразимо на рис.3.5 структуру витрат за складовими портфелю. Згідно рис.3.5, основна частка в структурі припадає на проект відкриття мережі фірмових

магазинів (54%), також вагому частку займає створення нових видів продукції (майже 20%).



Рисунок 3.5 – Структура витрат на реалізацію заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

3. Цільова аудиторія полягає переважно з вікової категорії 25-50, меншою — з людей пенсійного віку та молоді до 25 років. Географія - орієнтовно на Полтавську область, про те завдяки реалізації заходів цифрового маркетингу, реалізацію інноваційної продукції буде підкріплена і через інтернет-магазин.

4. Способи просування. Цільовий маркетинг – інтерактивні засоби маркетингу (через сайт, напряму споживачам).

5. Аналітика. Показниками ефективності реалізації заходів портфелю інноваційних проектів обрано: зростання показників виручки на 21%; забезпечення прибутковості діяльності в прогнозованому періоді.

За результатами реалізації заходів портфелю інноваційних проектів очікується приплив відвідувачів. З унікальних відвідувачів охочих отримати консультацію та придбати унікальні інноваційні продукти, частка становитиме майже 25%. Проект завжди передбачає зміни існуючої ситуації. На будь-яку зміну в оточуючій її умовах життя людина реагує позитивно, негативно або нейтрально.

Деякі зміни можуть викликати у людей сильну реакцію. Тому необхідно оцінити, як та чи інша зацікавлена сторона ставиться до дій, передбачених проектом: нейтрально, позитивно або негативно, та врахувати це під час планування. Тому, для досягнення наведених показників визначимо, зацікавлених осіб в успішній реалізації проекту, табл.3.2.

Таблиця 3.2

Перелік зацікавлених осіб в реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| Зацікавлені сторони | Цілі | Мотивації | Ступінь впливу |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Первинні особи | | | |
| Акціонери ПрАТ «Домінік» | Збільшення обсягу реалізації продукції для підвищення показників прибутковості | Формування іміджу підприємства, вихід на нові ринки обслуговування, збільшення частки ринку, отримання прибутку, збільшення клієнтської бази | 5+ |
| Керівництво підприємства | Формування ефективного портфелю інвестиційних проектів за встановленими вимогами в межах бюджету та часу | Кар'єрне зростання, можливість самореалізації, фінансова винагорода | 5+ |
| Персонал | Якісне виконання роботи, отримання винагорода | Фінансова винагорода | 4 |
| Вторинні особи | | | |
| Конкуренти | Формування позиціонування у споживача | Збільшення товарообороту за рахунок привертання уваги до ювелірної продукції. Якщо споживач не купить у ПрАТ «Домінік», то піде до конкурента. | 3+ |
| Партнери | Виконати якісно замовлення, отримати контракт на співпрацю в подальшому, налагодити стійкі відносини | Фінансова винагорода, підвищення іміджу та репутації | 5+ |
| Постачальники | Збільшення клієнтської бази, нарощення обсягів діяльності | Отримання фінансової вигоди від збільшення ринку збуту | 5+ |
| Споживачі | Збільшення обсягу пропозиції. Скорочення часу обслуговування за рахунок оптимізації методів реалізації (сайт, мобільний додаток) | Придбання якісної продукції за доступною ціною в зручний час та зручному місці | 4 |

Примітка. Розроблено автором

Перераховані особи є ключовими в даному проекті, не враховуючи ряд додаткових: орендодавеці, міська рада та інші. Від так найбільший вплив на реалізацію проекту рекламної кампанії здійснюють акціонери та керівник підприємства із первинних осіб. Із вторинних – партнери та постачальники.

Відштовхуючись від даної інформації, розглянемо фактори зовнішнього середовища що впливають на реалізацію заходів портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко» та подальшу діяльність підприємства, табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вплив факторів зовнішнього оточення заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| Фактори впливу | Характеристика | Тип | Ступінь впливу |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Нестабільність гривні | Коливання бюджету проекту | Економічний | 4+ |
| Кваліфікація учасників | Терміни та загальна успішність проекту | Соціальний | 4- |
| Вплив постачальників | Якість рекламних послуг | Технічний | 5+ |
| Вплив держ.структур | Реформи та нестабільність політичної влади можуть змінити вимоги до оформлення та надання дозвільних документів | Політичний | 4+ |
| Інфляція | Зниження купівельної спроможності відвідувачів | Економічний | 3- |
| Ринок праці | Наявність кваліфікованих спеціалістів згідно критеріям | Соціальний | 5+ |
| Ринок ювелірних виробів | Наявність необхідної продукції в достатньому обсязі для задоволення потреб підприємства | Технічний | 5+ |

Примітка. Розроблено автором

Отже, найбільший вплив на проект рекламної кампанії мають:

постачальники, оскільки від якості рекламних послуг та рівня кваліфікації працівників залежить успішність реалізації портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко». Керівництво мінімізувати даний фактор за рахунок перестраховання: пошуку не одного постачальника, проведення ефективних переговорів, отримання відгуків про постачальника від інших клієнтів; заключенням договору з вказаними штрафними санкціями за порушення умов.

ринок праці: без кваліфікованих спеціалістів неможливо реалізувати заходи, а приваблювати із-за кордону спеціалістів на початковій стадії реалізації проекту є

нерентабельним. Вплинути на даний фактор можна заключенням трудових договорів (для мінімізації плинності кадрів), створенням конкурентних умов праці та розробки ефективної мотиваційної системи;

ринок кондитерських виробів: даний фактор передбачає пошук виробників якісної продукції за доступними цінами відповідно до принципів компанії як на території України, так і за її межами. Для зменшення впливу даного фактору необхідно заключити договори із виробниками на фазі доінвестиційної кампанії, щоб оцінити власні можливості.

На основі опису проекту в табл.3.3, відбувається подальша розробка проекту, дотримуючись вказаних параметрів. Завдяки такій формі співпраці між Замовником та командою менеджерів проекту, відсутнє непорозуміння та максимально конкретизується бачення кінцевої цілі. Відобразимо в табл. 3.4 робочий план проекту.

Таблиця 3.4

Робочий план реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| Захід | Дата початку | Тривалість, днів | Дата закінчення |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| Ініціація проекту та формування його бюджету | 01.01.2023 | 7 | 08.01.2023 |
| Формування фокус-групи для реалізації проекту та розподіл обов'язків | 08.01.2023 | 7 | 15.01.2023 |
| Навчання працівників | 15.01.2023 | 45 | 01.03.2023 |
| Ремонт приміщення | 15.01.2023 | 30 | 14.02.2023 |
| Придбання обладнання | 14.02.2023 | 30 | 16.03.2023 |
| Заклучення договорів про співпрацю | 15.01.2023 | 25 | 09.02.2023 |
| Виготовлення першої партії продукції | 16.03.2023 | 10 | 26.03.2023 |
| Проведення рекламної кампанії | 16.03.2023 | 60 | 15.05.2023 |
| Відкриття магазину | 26.03.2023 | 30 | 25.04.2023 |
| Оцінка результатів | 15.05.2023 | 1 | 16.05.2023 |

Примітка. Розроблено автором

Структуруємо на рис.3.6 графік виконання робіт за проектом. Отже, початок проекту заплановано на 01.01.2023, а завершальний етап проекту – 16.05..2023 р. Загальна тривалість розробки проекту становить майже 6 місяців. Найбільше часу

виділено на навчання персоналу, ремонт приміщення та придбання обладнання, дані етапи відбуваються практично одночасно з метою економії часу.



Рисунок 3.6 – Графік Ганта реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

Відповідальність за реалізацію проекту буде покладено на керівника фокус-групу, яка буде сформована із фахівців ТОВ «Домінік Ко». Для успіху реалізації проекту, необхідно сформувати команду із досвідчених професіоналів. Організаційна структура фокус-групи відображена на рис.3.7.



Рисунок 3.7 – Фокус-група працівників для реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Розроблено автором

Головна роль в даному проекті відведена менеджеру проекту – керівнику відділу маркетингу. Його завдання полягає не лише у формування ефективної рекламної кампанії, але й реструктуризації свого відділу для підвищення ефективності діяльності в подальшому, тобто зміцнення позицій бренду на ринку. Сформуємо вимоги до кваліфікації фахівців, які будуть входити до фокус-групи та їх обов'язки, табл.3.5.

Таблиця 3.5

Склад працівників фокус-групи проекту реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| Посада | Обов'язки | Кваліфікація | К-сть, осіб |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Менеджер проекту | Формування цілей, завдань та команди проекту. Контроль етапів реалізації проекту Аналіз ефективності рекламної кампанії. Відповідальність перед директором за формування інноваційного портфелю. | Стаж роботи на керівній посаді 7 років, із них 5 років у ТОВ «Домінік» Освіта: вища, маркетолог | 1 |
| Менеджер з просування | Участь у формуванні бюджету. Використовує всі доступні методи, щоб популяризувати продукцію компанії; Бере на себе як стратегічні функції, так і організаційно-прикладні; Систематично аналізує попит і пропозицію на конкретну продукцію; Робить кроки для реалізації цільового маркетингу | Стаж на аналогічній посаді не менше 3-х року; освіта фінансово-економічна | 1 |
| Головний технолог | Участь у формуванні бюджету рекламної кампанії. Формування звіту відносно асортименту продукції, контроль якості продукції, наявності сертифікатів, контроль процесу навчання працівників. | Стаж роботи 4 роки, освіта: технолог | 1 |
| Бухгалтер | Участь у формуванні бюджету проекту. Облік доходів та витрат, нарахування надбавок, премій та з/п. | Стаж роботи: 12 років в ПрАТ «Домінік», освіта: бухгалтер-аналітик | 1 |
| ІТ-спеціаліст | Участь в розробці проекту. Оновлення торговельних можливостей сайту підприємства Контроль за заходами цільового маркетингу | Стаж роботи: 3 роки в сфері ІТ-маркетингу Освіта: кібернетик | 1 |
| Менеджер з розвитку | Веде сторінки в соціальних мережах, публікує інформацію про новинки, займається зйомками цікавих роликів та феєричних фото | Стаж роботи на аналогічній посаді від 1 року; освіта: вища, маркетолог | 1 |
| Разом: | | | 6 |

Примітка. Розроблено автором

Отже, відповідно до даних табл. 3.5, для створення фокус-групи та розробки рекламної кампанії, потрібно залучити 6 кваліфікованих спеціалістів з відповідною освітою та мінімальним стажем роботи в аналогічній сфері – 2 роки.

Обов'язковою умовою у досягненні поставленої мети фокус-групи, є регулярна оцінка ефективності діяльності (з періодичністю щонайменше 2 рази на місяць), що включає:

проведення оцінки показників досягнення поставлених цілей;

аналіз тенденцій динаміки результатів діяльності щодо ефективності рекламної кампанії;

факторний аналіз результатів діяльності фокус-групи (дослідження факторів впливу на прогнозовані дані та фактичні).

У результаті створення даної фокус-групи, організаційна структура залишиться без змін, оскільки даний проект тимчасовий в розрахунку на 6 місяців. Працівники будуть отримувати доплату до основної заробітної плати за участь в фокус-групі. Розрахуємо витрати на оплату праці персоналу на період функціонування фокус-групи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на оплату праці фокус-групи формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| № з/п | Посада | Кількість штатних одиниць, осіб | Доплата до основної заробітної плати, тис.грн | Фонд оплати праці на період реалізації проекту |
|-------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | Керівник проекту | 1 | 2,5 | 15 |
| 2 | Менеджер з просування | 1 | 2,2 | 13,2 |
| 3 | Головний технолог | 1 | 2,2 | 13,2 |
| 4 | Бухгалтер | 1 | 1,8 | 10,8 |
| 5 | ІТ-спеціаліст | 1 | 2,2 | 13,2 |
| 6 | Менеджер з розвитку | 1 | 2,2 | 13,2 |
| | Разом | 7 | - | 78,6 |

Примітка. Розроблено автором

Таким чином, виходячи з розрахунків, наведених у табл. 3.6, для функціонування фокус-групи необхідно виділити 78,6 тис.грн на 6 місяців на

додаткову оплату праці. Відділ буде складатися з 6 осіб. Працівники тимчасово переведені на рівноцінних умовах оплати праці, згідно своєму посадовому окладу.

Отже, для реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко» необхідно виділити кошти у сумі 1497,28 тис.грн на безпосередні витрати для реалізації проекту. Основна частка в структурі припадає на проект відкриття мережі фірмових магазинів (54%), також вагому частку займає створення нових видів продукції (майже 20%). Та кошти в сумі 78,6 тис.грн для преміювання учасників фокус-групи, які будуть займатись реалізацією проекту. Загальна сума витрат становить 1 575,88 тис.грн. Проведемо далі дослідження ефективності розроблених заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведемо дослідження доцільності реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко». Використовуючи показник діяльності у 2021 р, будемо планувати реалізацію розробленого проекту на протязі наступних 5 років із врахуванням збільшення витрат та грошових надходжень на коефіцієнт інфляції. Вихідні дані для оцінки наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані проекту проекту формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко», грн

| № | Показники | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 | Інвестиції на модернізацію, грн | 1575879 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Додатково реалізовано продукції, кг | | 8500 | 9775 | 11241 | 12927 | 14867 |
| 3 | Виручка від реалізації | | 2380000 | 2737000 | 3147550 | 3619683 | 4162635 |
| 4 | Чистий дохід (без ПДВ) | | 1983333 | 2280833 | 2622958 | 3016402 | 3468862 |
| 5 | Витрати на матеріали та комплектуючі, грн | | 547400 | 629510 | 723937 | 832527 | 957406 |
| 6 | Витрати на відрядну заробітну плату | | 714000 | 821100 | 944265 | 1085905 | 1248790 |
| 7 | Залишкова балансова вартість основних фондів на початок періоду | | 1492728 | 895637 | 537382 | 322429 | 193458 |

| | | | | | | | |
|----|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 8 | Амортизаційні відрахування | | 597091 | 358255 | 214953 | 128972 | 77383 |
| 9 | Валові витрати | | 1858491 | 1808865 | 1883154 | 2047403 | 2283580 |
| 10 | Прибуток, що оподатковується | | 124842 | 471969 | 739804 | 968999 | 1185283 |
| 11 | Чистий прибуток (без податку) | | 124842 | 353976 | 554853 | 726749 | 888962 |
| 12 | Чистий грошовий потік | 1575879 | 721933 | 712231 | 769806 | 855721 | 1082420 |

Примітка. Розроблено автором

Оскільки власні кошти пропонуються за ціною 0,55, кредитні – 20%, розрахуємо ставку дисконту:

1. Ставка дисконту дорівнює середньому значенню між нормою прибутковості, що потрібна власнику та процентною ставкою за кредитом:

$$D = 0,55 * 25\% + 0,45 * 20\% = 13,75 + 9 = 22,75\%$$

2. Ставка дисконту дорівнює нормі прибутковості, яка визначена фокус-групою:

$$D = 1 * 20\% + 0 * 25\% = 20\%$$

3. Ставка дисконту дорівнює ставці за кредит

$$D = 0 * 20\% + 1 * 25\% = 25\%$$

Отже, ставка дисконту знаходиться в діапазоні 20-25% та залежить від ваги в структурі капіталу різних джерел фінансування.

Для розрахунку терміну окупності інвестицій, розрахуємо кумулятивну вартість проекту, табл.3.8.

Таблиця 3.8

Показники окупності проекту формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| № | Показники | 0рік | 1рік | 2рік | 3рік | 4рік | 5рік |
|---|-------------------------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|
| 1 | Чистий грошовий потік | -1575879 | 721933 | 712231 | 769806 | 855721 | 1082420 |
| 2 | Кумулятивна вартість проекту | -1575879 | -853946 | -141714 | 628091 | 1483812 | 2566232 |
| 3 | Вартість капіталу (дисконт) | 22,75% | -358512 | -112711 | 74963 | 233040 | 374700 |
| 4 | Дисконтована кумулятивна вартість проекту | -1575879 | -495433 | 329509 | 1024352 | 1647032 | 2354752 |

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл.3.8, первісні інвестиції відновляться протягом другого року та на початок 3-го принесуть перший прибуток у розмірі 769806 тис.грн. Тоді для повернення початкових інвестицій необхідно 3 роки.

Для визначення чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, внутрішньої норми рентабельності, використаємо програму MS Excel, табл.3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності проекту формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко»

| № | Показник | Значення |
|---|-----------------------------------------------------|----------|
| 1 | Ставка дисконту -D, % | 22,75% |
| 2 | Термін окупності -PP, років | 3,003 |
| 3 | Дисконтований термін окупності -DPP, років | 2,35 |
| 4 | Середня норма рентабельності-ARR,% | 37,75% |
| 5 | Чиста приведена вартість -NVP ,грн | 1257,07 |
| 6 | Індекс прибутковості -PI | 1,019 |
| 7 | Внутрішня норма рентабельності -IRR,% | 40% |
| 8 | Модифікована внутрішня норма рентабельності -MIRR,% | 23% |

Примітка. Розроблено автором

Оскільки наведені розрахунки мають додатне значення та рівень більше 1, це свідчить про доцільність реалізації рекомендованих заходів та їхню прибутковість для ПрАТ «Домінік».

Ще одним важливим показником для планування реалізації заходів є вимірювання точки беззбитковості та запасу фінансової міцності, відобразимо результати в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Динаміка показників беззбитковості проекту

| | Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік | 5 рік |
|----|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Виручка | 2380000 | 2737000 | 3147550 | 3619683 | 4162635 |
| 2 | Постійні витрати | 597091 | 358255 | 214953 | 128972 | 77383 |
| 3 | Змінні витрати | 1261400 | 1450610 | 1668202 | 1918432 | 2206196 |
| 4 | Маржинальний дохід | 1118600 | 1286390 | 1479349 | 1701251 | 1956438 |
| 5 | Марж.дохід на 1 продукції | 131,60 | 131,60 | 131,60 | 131,60 | 131,60 |
| 6 | Точка беззбитковості (грн) | 1270406,8 | 762244,08 | 457346,45 | 274407,87 | 164644,72 |
| 7 | Точка беззбитковості (шт) | 4537 | 2722 | 1633 | 980 | 588 |
| 8 | Запас міцності (вартісний) | 1109593 | 1974756 | 2690204 | 3345275 | 3997990 |
| 9 | Запас міцності (натуральний) | 3963 | 7053 | 9608 | 11947 | 14279 |
| 10 | Запас міцності (відносний) | 46,62% | 72,15% | 85,47% | 92,42% | 96,04% |

Примітка. Розроблено автором

Мінімальне значення запасу фінансової міцності для проектів рекомендується на рівні 10%. У наведеному розрахунку табл.3.10, у перший рік проект має достатній рівень – 46%.

Виходячи з економічної оцінки ефективності проекту формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко», необхідно виявити всі ризики, здатні значною мірою вплинути на досягнення його мети та успіху. Щодо цього проекту можна виділити такі ризики:

1. Комерційні:

ризик, пов'язаний з реалізацією інноваційної продукції. В даному випадку може бути відсутнім попит на нові продукти;

ризик від падіння попиту та зацікавленості у кондитерських виробках у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення.

У цьому випадку заходами щодо зниження ризиків можуть бути:

систематичне вивчення кон'юнктури попиту;

розробка раціональної цінової політики;

посилення рекламних заходів.

2. Маркетингові ризики пов'язані з неправильним (без урахування потреб ринку) вибором заходів просування, хибним вибором маркетингової стратегії, помилками у ціновій політиці, вибором цільових сегментів тощо.

Заходи щодо зниження ризику:

розробка заходів просування з урахуванням інтересів потенційних споживачів;

проведення повного комплексу маркетингових досліджень;

відстеження потреб та очікувань споживачів та коригування програми туру асортименту у продукції ТОВ «Домінік» з урахуванням змін, що відбуваються.

3. Фінансові ризики пов'язані насамперед із забезпеченням доходів. Сюди належить ризик, пов'язаний із неправильним співвідношенням ціни та витрат.

Найімовірніший ризик, на нашу думку, є відсутність попиту на продукцію, але загалом можна сказати, що проект малоризиковий.

Результатом реалізації проекту формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко» є підведення підсумків. Оцінці піддається не тільки загальна ефективність портфелю інноваційних проектів, а й ефективність окремих її складових, її ефективність на окремих ринках. Корекція заходів передбачає внесення змін, покликаних підвищити ефективність портфелю.

Таким чином, підсумовуючи проведені дослідження оцінки ефективності заходів, можемо зробити висновок про первісні інвестиції відновляться протягом другого року та на початок 3-го принесуть перший прибуток у розмірі 769806 тис.грн. Тоді для повернення початкових інвестицій необхідно 3 роки. Оскільки наведені розрахунки мають додатне значення та рівень більше 1, це свідчить про доцільність реалізації рекомендованих заходів та їхню прибутковість для ПрАТ «Домінік». Мінімальне значення запасу фінансової міцності для проектів рекомендується на рівні 10%. У наведеному розрахунку табл.3.10, у перший рік проект має достатній рівень – 46%.

Висновки до розділу 3.

В результаті удосконалення системи управління портфелем інноваційних проектів ТОВ «Домінік Ко», можемо зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» включає комплексний аналіз і моделювання ситуацій. Рекомендований портфель складається з трьох проектів: стратегічні проекти розвитку основного продукту; проект з формування та просування інноваційної продукції та соціальний проект. За результатами аналізу здійснюється гнучке проектне регулювання та своєчасні виробничі зміни, які відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії виживати в довгостроковій перспективі та досягати поставленої мети. Водночас практика інноваційного менеджменту ТОВ «Домінік Ко» дає змогу чітко назвати завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведених досліджень,

розробимо в наступному підрозділі роботи організаційне забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

2. Для реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко» необхідно виділити кошти у сумі 1497,28 тис.грн на безпосередні витрати для реалізації проекту. Основна частка в структурі припадає на проект відкриття мережі фірмових магазинів (54%), також вагому частку займає створення нових видів продукції (майже 20%). Та кошти в сумі 78,6 тис.грн для преміювання учасників фокус-групи, які будуть займатись реалізацією проекту. Загальна сума витрат становить 1 575,88 тис.грн.

3. Підсумовуючи проведені дослідження оцінки ефективності заходів, можемо зробити висновок про первісні інвестиції відновляться протягом другого року та на початок 3-го принесуть перший прибуток у розмірі 769806 тис.грн. Тоді для повернення початкових інвестицій необхідно 3 роки. Оскільки наведені розрахунки мають додатне значення та рівень більше 1, це свідчить про доцільність реалізації рекомендованих заходів та їхню прибутковість для ТОВ «Домінік Ко». Мінімальне значення запасу фінансової міцності для проектів рекомендується на рівні 10%. У наведеному розрахунку, у перший рік проект має достатній рівень – 46%.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Управління портфелем інноваційних проектів на підприємстві», можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуті підходи до сутності портфеля інноваційних проектів дозволяють визначити склад та рівень фінансових інвестицій, спрямованих на інноваційну діяльність; визначити кінцеву прибутковість портфелі та сформувані оптимальний інноваційний портфель. Кількість інноваційних проектів у портфелі за певний період має залежати від їх розміру, який вимірюється загальним обсягом інвестиційних коштів, необхідних для розробки, та вартістю реалізації проекту. Кількість інноваційних проектів у портфелі повинна визначатися відношенням інноваційного бюджету за певний період до середньої вартості одного проекту.

2. Управління портфелем інноваційних проектів полягає у використанні методів та підходів. Переваги та недоліки того чи іншого методу пояснюються специфікою його застосування на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вибір найбільш підходящого методу залежить насамперед від проблеми, яку може вирішити портфель проектів. Причина створення портфель проектів визначає його структуру та спосіб відбору проектів. Можна зрозуміти оптимальний порядок застосування методу. На ранніх етапах, коли головною метою компанії є зміцнення фінансового становища та завоювання ринку, вирішальним є підхід до інвестиційної стратегії.

3. Проведене дослідження свідчить про нагальну необхідність пошуку важелів впливу на виробничі підприємства з метою збільшення потенціалу інноваційного розвитку на основі активізації їх інноваційної активності. При цьому, з цією метою можуть застосовуватися різноманітні методи, починаючи від регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні, і закінчуючи формуваннями і розвитком інноваційної культури, як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

4. Приватне акціонерне товариство «Домінік», також раніше мало назву «Полтавакондитер», це підприємство харчової промисловості, що розташовується

в місті Полтава, за адресою Маршала Бірюзова 2. Спеціалізація ТОВ «Домінік Ко» - виробництво кондитерської продукції широкого асортименту, а саме: шоколаду, цукерок, печива та карамелі. Підприємство має давню історію яка починається з 1919 року, а вже в 1993 році воно було приватизоване та змінило свою назву. В 2017 році набуло свого теперішнього найменування. Предметом діяльності Товариства згідно статуту є:

1) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів;

2) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності дав наступні результати: відбулося поступове скорочення чистого доходу від реалізації продукції підприємства; валовий прибуток підприємства кожен рік має тенденцію до спаду; відповідно і обсяги виробництва та реалізації продукції теж зменшились, про те зростає продуктивність праці, рентабельність виробництва та капіталів підприємства. Незважаючи на це, підприємство отримує стабільний чистий фінансовий результат кожен рік;

6. На ТОВ «Домінік Ко» було застосовано багатокomпонентний комплексний підхід при формуванні портфелю інноваційних проєктів. Це дає змогу сформувати свій портфель враховуючи які зміни будуть в темпі та напрямку інноваційних проєктів, правильно та вчасно координувати зміни у портфелі інноваційних проєктів, правильний моніторинг результату від впровадження портфелю інноваційних проєктів. Загалом, ТОВ «Домінік Ко» не вистачає різноманітності інноваційних проєктів у своїй діяльності. Це призводить до стагнації підприємства на ринку та скорочує можливість подальшого розвитку за таких умов. Проте все ж таки підприємство має багато інноваційних технологій, зокрема багато з них відносять до створення більшого різноманіття рецептур виробництва солодоців.

7. Стратегічне управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко» включає комплексний аналіз і моделювання ситуацій. Рекомендований портфель складається з трьох проектів: стратегічні проекти розвитку основного продукту; проект з формування та просування інноваційної продукції та соціальний проект. За результатами аналізу здійснюється гнучке проектне регулювання та своєчасні виробничі зміни, які відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності дозволяє компанії виживати в довгостроковій перспективі та досягати поставленої мети. Водночас практика інноваційного менеджменту ТОВ «Домінік Ко» дає змогу чітко назвати завдання та цілі, а також принципи, етапи, методи та способи розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. На основі проведених досліджень, розробимо в наступному підрозділі роботи організаційне забезпечення системи управління портфелем інноваційних проектів на ТОВ «Домінік Ко».

8. Для реалізації заходів формування портфелю інноваційних проектів для ТОВ «Домінік Ко» необхідно виділити кошти у сумі 1497,28 тис.грн на безпосередні витрати для реалізації проекту. Основна частка в структурі припадає на проект відкриття мережі фірмових магазинів (54%), також вагому частку займає створення нових видів продукції (майже 20%). Та кошти в сумі 78,6 тис.грн для преміювання учасників фокус-групи, які будуть займатись реалізацією проекту. Загальна сума витрат становить 1 575,88 тис.грн.

9. Підсумовуючи проведене дослідження оцінки ефективності заходів, можемо зробити висновок про первісні інвестиції відновляться протягом другого року та на початок 3-го принесуть перший прибуток у розмірі 769806 тис.грн. Тоді для повернення початкових інвестицій необхідно 3 роки. Оскільки наведені розрахунки мають додатне значення та рівень більше 1, це свідчить про доцільність реалізації рекомендованих заходів та їхню прибутковість для ТОВ «Домінік Ко». Мінімальне значення запасу фінансової міцності для проектів рекомендується на рівні 10%. У наведеному розрахунку у перший рік проект має достатній рівень – 46%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституції України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 36 (06.09.2002). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
3. Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту інвестиційних проектів : постанова від 12 верес. 2018 р. № 740. *Урядовий кур'єр*.2018.21 верес. (№ 177).С. 8.
4. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів від 10.07.2019 № 526-р.
5. ДСТУ ISO 21502 «Управління Проєктами» URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (Дата звернення: 11.10.2022)
6. ДСТУ ISO 21502:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями» URL: <https://pmdoc.ua/trainings/standards/iso-21502/>(Дата звернення: 11.10.2022)
7. Адамюк Д.І. Інноваційний продукт як об'єкт правового регулювання за законодавством України та ЄС : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 / кер. роботи Ю.Є. Атаманова ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2016. 20 с.
8. Атаманова Ю.Є. Концептуальні підходи до систематизації інноваційного законодавства та розроблення проєкту Інноваційного кодексу України. *Вісник Академії правових наук України*. 2021. № 2. С. 123–131.
9. Балацький О.Ф., О.М.Теліженко, М.О.Соколов. Управління інвестиціями. Суми: Унів. кн., 2016. 232 с.
10. Бояринова, К. О. Невизначеність та ризики в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проєктів підприємств. *Економіка та держава*.2020.№ 2.С. 4–9

11. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2017 . №3. С. 22 - 31.
12. Верхоглядова Н.І. Теоретичні основи управління конкурентостійкістю будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 29. С. 136– 149.
13. Войнаренко, М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки*. 2018. № 1 (2). С. 712.
14. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємство: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. № 12. 2020. С. 109–113.
15. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання, 2020. 336 с.
16. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., Уткін В. П. Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 106–113.
17. Головій В. М. Інноваційна фірма: особливості організаційної структури. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2021. № 6. С. 95-103.
18. Голян, В. А. Рудинець М. В., Рошкевич В. Ф. Інвестування проектів переробки відходів в умовах децентралізації: сучасний стан та пріоритети. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 5–12
19. Дегтярьова, С. А., Похилюк В.В. Сучасні тенденції інституційного розвитку процесів управління інвестиційними проектами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2017. № 1. С. 98–106 .
20. Дзюба, Т. А. Інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу підприємства в механізмах реалізації інноваційних проектів : автореф.

дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Хмельниц. нац. ун-т.Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2016.21 с.

21. Довгань, Л. Є. Управління проектами. Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2017.429 с.

22. Ємець, О. О. (Олег) Проектне навчання з курсу "Методи оптимізації та дослідження операцій"Полтава : ПУЕТ, 2021. С.134

23. Задохайло Д.В. Кодифікація інноваційного законодавства: окремі концептуально-правові підходи. *Вісник Академії правових наук України*. 2010. № 4. С. 177–185.

24. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 448 с.

25. Зянько В.В. Визначення інноваційного потенціалу на основі інтегральних порівняльних оцінок. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2019. №3. С. 5659.

26. Івченкова О. Ю., Крикуненко К. М. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 141–146.

27. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. 324 с.

28. Інновації на підприємствах: сутність та переваги впровадження. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2021. С. 350–351.

29. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

30. Іщенко О.М. Системна екологізація будівництва на принципах сталого розвитку. *Екологічна безпека та природокористування*. 2018. №1 С. 6–13.

31. Іщенко, І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*.2018. № 5. С. 91–98

32. Іщенко, І. С. Управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства Полтава : ПУЕТ, 2020.С. 88–91.
33. Кавтиш, О.П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/315>. (дата звернення: 25.05.2022)
34. Касич, А. О. Інноваційно-інвестиційні проєкти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*.2020.№ 13/14.С. 81–85
35. Кіпіоро І.М. Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" Умань: Уманський національний університет садівництва, 2015. 235 с.
36. Кліффорд Ф-Грей, Ерік У. Ларсон. Управління проєктами: Практичне керівництво. Пер з англ. Юнайтеж Пресс, 2003 р. 531 с.
37. Колодійчук, А. В. Маркетологічні особливості Visual FoxPro-С#-програмування ризиків інвестиційних проєктів ІКТ-профілю спрямування *Формування ринкових відносин в Україні*.2020.№ 6.С. 55–59
38. Комеліна О.В. Сучасні аспекти розвитку інноваційних технологій на малих будівельних підприємствах . *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6.С. 173–177.
39. Коцюба О. С. Вибір найкращого інвестиційного проєкту в ситуації інтервальної невизначеності початкових даних. *Бізнес Інформ*.2016.№ 10.С. 144–149
40. Кравець Н.І. Законодавство про інноваційну діяльність: проблемні аспекти. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. мат-лів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 березня 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» та ін. Київ : КНЕУ, 2017. С. 140–142.
41. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 504 с.

42. Крилов, Д. В. Комплексна оцінка ефективності реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств на підставі розвитку організаційно-економічного механізму. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки".* 2016. № 5. С. 79–88

43. Кузьминчук Н.В. Теоретичні основи формування сутності поняття «інноваційний розвиток» в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. *Механізм регулювання економіки.* 2019. Т. 2, №4. С. 167-176.

44. Кухта, П. В. Традиційний підхід та схема власного капіталу в аналізі економічної ефективності реальних інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки.* 01/2003. N1. Вип. 4. С. 82–89.

45. Летуновська, Н. Є. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. № 3. С. 226–235

46. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава.* URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/9_5_01.htm. (дата звернення: 14.06.2022)

47. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, К.: НВЦ НБУВ, 2021. 232 с.

48. Моцний, Ф. В. Фінансово-статистичний аналіз інвестиційних проектів високотехнологічних наукових розробок на основі вуглецевих наноматеріалів. *Статистика України.* 2017. № 2. С. 46–52

49. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник (архів). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm (дата звернення: 06.10.2022).

50. Нежиборець В. Інноваційне підприємництво як складова економічного зростання. *Теорія і практика інтелектуальної власності.* 2014. № 1. С. 63–71.

51. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підручник за ред. проф. Перерви П.Г., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова М.І. Харків: НТУ «ХП», 2018. 1025 с.

52. Офіційний сайт Державної служби статистики України:
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2022)
53. Офіційний сайт ПрАТ «Домінік» URL: <https://dominik.ua/ru/> (Дата звернення 13.10.2022)
54. Портер, Майкл конкурентної стратегії. Методика аналізу галузей та конкурентів. К.: Альпіна Паблішер, 2015. 456 с.
55. Радзівіло І.В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1295>. (дата звернення: 25.11.2022)
56. Рогоза М. Є. Сучасні виклики у підготовці фахівців: переваги та особливості впровадження проектних технологій. Полтава : ПУЕТ, 2020.С. 185–189.
57. Родіонова І.В. Оцінка рівня та напрями підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки* 2016. № 4 (2). С. 193-196.
58. Салига, К. С. Імітаційне моделювання грошових потоків інвестиційних проектів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*.2016.№ 6. С. 82–88.
59. Сизоненко В. О., Овчаренко Л. В. Інноваційне підприємництвоформа реалізації інтелектуальної власності. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Том 18. С. 64-72.
60. Соха Ю.І. Формування будівельного ринку в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 640. С. 203–207.
61. Стадник, В.В. Методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Науково-технічний бюлетень*. 2016. № 1 (2). С. 474477.
62. Сьомич, М. І. Особливості реалізації інвестиційних проектів, що спрямовані на забезпечення інтересів місцевих громад міста Миргород . *Інвестиції: практика та досвід*.2020.№ 3.С. 104–109

63. Толкованов В. В., Журавель Т. В., Гришко В. В., Васильченко М. І. Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту. *Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві* Київ : Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019.С. 88–104.
64. Тянь Р.Б. Сучасний стан будівельного ринку України і заходи щодо його стабілізації в умовах світової фінансової кризи. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2019. Т. 5. № 2. С. 107–112.
65. Уткіна Ю. М. Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 46. С. 298-302.
66. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. *Наук. пр. Нац. унту харчових технологій*. 2020. №36. С. 114- 118.
67. Федулова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №10(160). С. 195-205.
68. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка: підручник. К.: Либідь, 2016. 480 с.
69. Христенко О.В., Боев М.І. Управління впровадженням інноваційних технологій на будівельних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. №6 (67), 2017. С.118-124
70. Цмоць, І. Г. Модель визначення пріоритетності виконання інвестиційних енергозберігаючих проектів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*.2017.№ 1.С. 398–408
71. Чабан, В.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка *Фінанси України*, 2016. № 5. С. 142-148.
72. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012.210 с.
73. Чорна М.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 1(1).С. 210–216.

74. Швець, Ю. О. Особливості реалізації інвестиційних проектів на промислових підприємствах за умов змінності факторів оточуючого середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 63–67

75. Шевчук С.В. Економіко-правові засади регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2018. № 3. С. 51–58.

76. Шмиголь, Н. М. Алгоритм індикативного моделювання руху майбутніх грошових потоків інвестиційного проекту сонячної електростанції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 30–36.

77. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 242 с.

78. Щербакова, І. Б. Залучення інвестицій промисловим підприємством на засадах проектного бізнес-партнерства : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04, Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 22 с

79. Щербань, І. І. Проектування та розробка інформаційного забезпечення діяльності та моніторингу процесів мережевих структур. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 75–77.

80. Юрко, І. В., Іржавська Л.В. Маркетингові дослідження та управління інвестиційними проектами. Полтава : ПУЕТ, 2019. 93 с.

81. Ястребова, О. В. \ Планування витрат на інвестиційні проекти з урахуванням їх ефективності : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2016. 20 с.

82. Harvey A. Levine, Project Portfolio Management. 2005 Chapter 1.