

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: «Удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 601-ЕМі

Хілько Руслан Леонідович_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., доцент Болдирєва Л.М._____

Полтава – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сучасні аспекти системи удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2 Особливості механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства.....	15
1.3 Характеристика системи показників ефективності інноваційної стратегії розвитку.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	44
2.3 Моніторинг та ідентифікація перешкод реалізації інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	60
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	70
3.1. Розроблення ефективної маркетингової інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	70
3.2. Процес прийняття управлінських рішень щодо забезпечення реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	79
3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів.....	90
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні одним з необхідних умов економічної успішності підприємства є наявність у нього стратегії розвитку.

В умовах ринку рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства залежить від інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку підприємства й може бути спрямована на ефективне використання й збільшення потенціалу підприємства й часто розглядається як відповідна реакція на зміну макросередовища. Вона є одним із засобів досягнення місії і цілей підприємства, яке відрізняється від інших своєю новизною для підприємства і, можливо, для галузі, споживачів, ринку.

З процесом удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства пов'язана розробка планів НДДКР та інших форм інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія повинна передбачати різноманітний розвиток подій та адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Тому, сьогодні проблема удосконалення інноваційної стратегії вельми актуальна для вітчизняних підприємств, так як у зв'язку з розвитком науковотехнічного прогресу ринкова економіка здобуває усе більш інноваційний характер.

Дослідження проблем управління інноваційною стратегією підприємства знайшли одне з провідних місць у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Проблема вибору, розроблення й реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємства займалися Л. Антошкіна, Г. Фролова, Ю. Фролов, І. Трикоз В. Захарченко, Н. Корсікова, С. Ілляшенко, Н. Рудь, П. Микитюк, Б. Сенів, І. Онищук, та ін.

Однак дана тематика потребує подальшого теоретичного і практичного обґрунтування, оскільки не достатньо чітко визначено деякі особливості класифікації інноваційних стратегій для вибору найефективнішої з них.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості удосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Визначена мета дослідження зумовила комплексне розв'язання наступних завдань:

узагальнено сучасні аспекти системи удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства;

досліджено особливості механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства;

охарактеризовано систему показників ефективності інноваційної стратегії розвитку;

проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

виконано моніторинг та ідентифікація перешкод реалізації інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розроблено ефективну маркетингову інноваційну стратегію розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропоновано процес прийняття управлінських рішень щодо забезпечення реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи послужили підручники та монографії українських і зарубіжних авторів, періодичні публікації, статистичний матеріал з питань розроблення інноваційної діяльності підприємства. Крім того, для аналізу було використано звітність

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження використані такі наукові методи: наукової абстракції, дедукції та індукції; формальної логіки; абстрактно-логічний; структурно-функціонального, системного та комплексного підходів; індукції та дедукції; експертних оцінок; економіко-статистичного аналізу; абстрагування й узагальнення; розрахунково-конструктивний для визначення прогнозних показників досліджуваного товариства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що напрацьовані теоретичні узагальнення, методичні розробки, окремі положення та пропозиції, одержані автором за результатами дослідження, доведено до рівня теоретичних напрацювань і практичних пропозицій, що являють собою внесок щодо удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Основні результати наукових досліджень, висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювалися на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 29 жовтня 2020 р.; 28 жовтня 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 107 сторінок і містить 21 таблицю, 19 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні аспекти системи удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства

Удосконалення інноваційної стратегії розвитку є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства і засобом забезпечення його конкурентної стійкості. Під час удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства, керівникам доводиться вирішувати низку проблем, пов'язаних з науковою діяльністю, а саме: дослідження інноваційного ринку в цілому; аналіз можливостей підприємства; обґрунтовані альтернативи стратегії; введення відповідних стандартів, тощо.

При удосконаленні інноваційної стратегії розвитку підприємства, треба враховувати відповідність базовій стратегії його розвитку, прийнятній її за рівнем ризику, а також передбачати готовність ринку до сприйняття новинки.

Насамперед, удосконалення вибору інноваційної стратегії дозволяє підприємствам адекватно оцінювати інноваційні проекти і сміливіше впроваджувати їх, що, в цілому, сприяє оптимізації інноваційної діяльності та покращенню економічної ситуації в цілому.

Безпосередньо інноваційною діяльністю сьогодні займаються численна кількість підприємств і підприємців. Проте, ефективне удосконаленні інноваційної стратегії розвитку підприємства залежить від науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Узгоджена сутність управлінських рішень, котрі впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки прийнято називати інноваційною стратегією [17].

Деякі види інноваційної діяльності підприємства є інноваційними саме тому, що включають дослідження і процес розроблення, пов'язані прямо чи опосередковано з підготовкою якої-небудь конкретної інновації інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально зумовлюють здійснення інновацій або задумані з цією метою [19]. Науковці переконані, що інноваційна стратегія, як правило забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої [32].

В основу розроблення інноваційної стратегії завжди закладаються такі підходи:

визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій підприємства;

максимальне скорочення термінів розроблення інноваційних проектів і впровадження інновацій, використання певних принципів організаційної діяльності, зокрема, як паралельне, так й інтегральне вирішення інноваційних завдань;

з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво – збут» скорочення кількості рівнів в управлінні [39].

Необхідність ефективного удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства виникає в основному під час змін у зовнішньому середовищі підприємства (рис. 1.1) [39; 44].

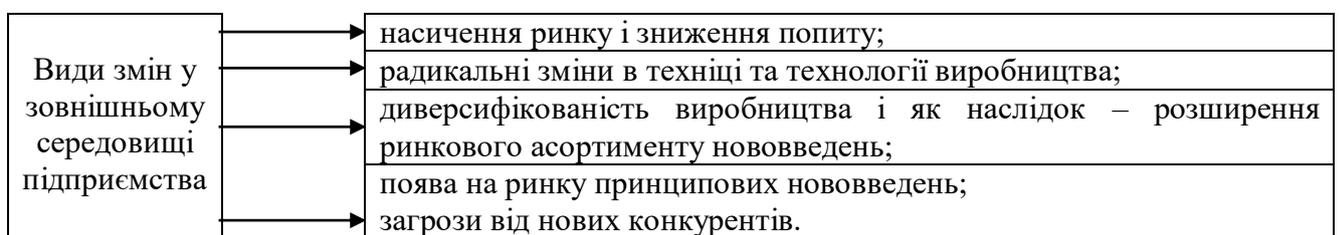


Рисунок 1.1 – Зміни в зовнішньому середовищі підприємства, які спонукають до ефективного удосконалення інноваційної стратегії розвитку

На етапі планування й визначення стратегічних альтернатив важливим є обґрунтування типу обраної стратегії, адже від цього залежить повноцінний успіх інноваційної діяльності в майбутньому періоді.

Складовою інноваційного менеджменту є стратегічне управління інноваціями, що вирішує широкий діапазон питань, пов'язаних із плануванням і реалізацією інноваційних проектів і програм, що розраховані на якісні зміни в діяльності підприємства на ринках [30].

Необхідність ефективного удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства виникає й тоді, коли вимоги з боку суспільства через, наприклад, різкі соціально-політичні зміни змушують підприємства різко змінювати власні орієнтири [41].

У науковій літературі наведено шість основних типів інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.2).

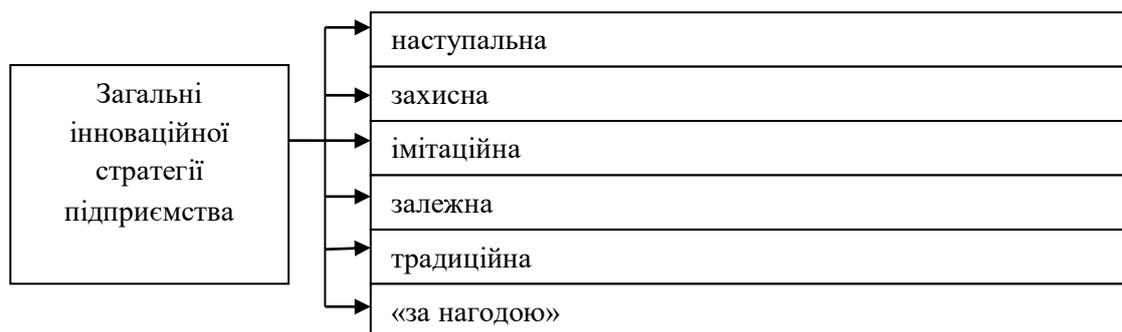


Рисунок 1.2 – Типологія загальних інноваційних стратегії підприємства

За сучасних умов господарювання наступальна інноваційна стратегія включає: активні науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, зорієнтовані на маркетингову діяльність; стратегію злиття; стратегію придбання. Такі стратегії, зазвичай, потребують фінансових інвестицій, зокрема кредитних, а тому, більше використовуються підприємствами, які мають достатньо високий рівень фінансового потенціалу, наявний кваліфікований склад менеджерів і творчий науково-технічний потенціал [46].

Практиками доведено, що навіть фінансово успішне підприємство буде відчувати проблеми, якщо вчасно не зможе передбачити зміни у динамічному ринковому середовищі та своєчасно адаптуватись до них.

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств показує, що процес стратегічного управління складається з таких двох основних стадій: по-перше, розроблення загальної стратегії, а по-друге, функціональної.

У такому випадку, загальна стратегія передбачає [49]:

- вироблення мети підприємства;
- його призначення і сферу діяльності;
- стратегічну діагностику внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- формування основних планових показників – стратегічних цілей;
- поглиблений аналіз ринку, а саме: сегментацію ринку, оцінку привабливості сегментів тощо.

Оскільки підприємство є відкритою системою, то цілком природним є вживання процесу ефективного удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства. До основних стратегічних цілей, які показують численні дослідження, відносяться: обсяги продажів, темпи зростання, частка ринку, чистий прибуток, рентабельність продажів.

Загальні стратегії підприємства мають як активний, так пасивний характер, або частково включати обидва типи стратегій (комбінована) [52; 55].

Активною (наступальною) інноваційною стратегією підприємства є постійне розширення діяльності, освоєння нової продукції, пошук конкурентних переваг. Такий тип стратегій характерний для підприємств, котрі володіють власними науково-дослідними підрозділами, або спроможні виділити значні кошти на придбання об'єктів інтелектуальної власності. Вважається, що наступальна (активна) інноваційна стратегія підприємства є досить ризиковою, тому більшість суб'єктів господарювання дотримуються захисної стратегії.

У форматі активної (наступальної) інноваційної стратегії підприємства виділяють [56] два варіанти:

«все нове сам», зокрема реалізація такого типу інноваційної стратегії підприємства, які мають повний інноваційний цикл, зокрема інновації створюються і впроваджуються власними силами;

«швидкий другий» як інноваційна стратегія реалізується підприємствами, які відслідковують діяльність конкурентів, швидко реагують і впроваджують інновації. Як правило такі придбані інновації, мають форму патентів і ліцензій.

У свою чергу, пасивною (оборонною) інноваційною стратегією підприємства вважається концентрація на певному сегменті ринку та їх захист. Пасивна стратегія поділяється на [27; 62]:

рецептивну (обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів);

адаптивну (навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів).

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і пов'язана з опануванням нової технології і завдяки їй виходом на нові ринки [27]. Захисна стратегія вимагає від суб'єктів господарювання:

високої мобільності;

приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі;

високої наукомісткості та значних зусиль дослідників;

приділяти багато уваги аналізу досягнень й помилок фірм партнерів;

просувати на ринок свою продукцію шляхом надання технічного обслуговування та сервісу.

Найважливішим фактором для здійснення захисної стратегії є придбання патентів. Підприємства-захисники є споживачами патентів і постачальниками прибутків для фірм – «форвардів».

Функціональні стратегії мають комбінований характер, оскільки модифікуються в залежності від рівня завдань і типу ринку до якого пристосовується підприємство. Комбінована інноваційна стратегія підприємства спрямована на швидке закріплення на ринку й перехід із розряду оборонної стратегії в наступальну [43].

Під функціональними стратегіями варто розуміти маркетингову, виробничу, фінансову, кадрову та інноваційну стратегії, котрі забезпечують виконання завдань, сформульованих на корпоративному рівні з максимально ефективним результатом.

Інноваційний розвиток підприємства визначається як процес господарювання, що спирається на неперервний пошук способів і сфер використання потенціалу в межах розробленої стратегічної поведінки. Тому удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства обумовлено базовою стратегією розвитку.

У практиці підприємництва загальна і функціональна інноваційні стратегії взаємопов'язані, існують залежності між основними цілями підприємства і напрямками його інноваційної діяльності [45].

Збільшення рівня конкурентоспроможності бізнесу передбачає вдосконалення асортименту продукції або його збільшення за рахунок нової продукції; скорочення витрат виробництва, зниження негативного впливу на навколишнє середовище і забезпечення екологічної безпеки виробництва досягається за рахунок впровадження енергозберігаючих, безвідходних технологій тощо [38].

Удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства зумовлюються економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах неможлива без інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, розробки або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвиток каналів збуту, підтримку позитивного іміджу торгової марки тощо [35].

Окрім того, в умовах обмеження ресурсів для відшкодування витрат, які постійно зростають, підприємства опиняються перед проблемою пошуку різних шляхів і можливостей збільшення обсягів продажу та зростання прибутку [26].

Удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства викликає потребу дослідження стратегії інновацій, яка стосується всіх підсистем

підприємства і зводиться до певного стратегічного набору (портфеля) інноваційного змісту.

Обґрунтовано обрана та відповідно змістовно наповнена стратегія інновацій – як певний стратегічний набір (портфель) рішень із забезпечення інноваційного процесу підприємства на всіх його рівнях і для всіх складових бізнес-процесів.

Тому доцільно проаналізувати типологізацію і детальну декомпозицію інноваційної стратегії за різними її складовими, які демонструють її місце у структурі стратегічного набору (портфеля) підприємства й в системі забезпечення рівня його конкурентоспроможності.

Імітаційна інноваційна стратегія підприємства пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання такої стратегії, як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

Залежна інноваційна стратегія підприємства показує тип стратегічної поведінки, за якої характер технологічних змін залежить від політики інших фірм, які виступають як «батьківські» в коопераційних технологічних зв'язках.

Науковці запропонували узагальнену класифікацію інноваційних стратегій підприємства за [28]:

напрямом реалізації бувають: продуктові, процесні, комбінована;

рівнем ризику прийнято розрізняти: з високим, низьким або оптимальним рівнем ризику;

поведінкою підприємства на ринку виступають: агресивна, зважена, пасивна;

ступенем новизни інноваційних проєктів бувають: радикальні, покращуючі, псевдоінноваційні, комбіновані;

процесом створення новацій: стратегія власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок чи ліцензійна;

метою реалізації є наступальна, реакція на дії конкурентів, знаходження вільної ніші на ринку, продовження життєвого циклу товару.

Отже, проведені дослідження показали, що науковці поділяють інноваційні стратегії підприємства на активні та пасивні (рис. 1.3).

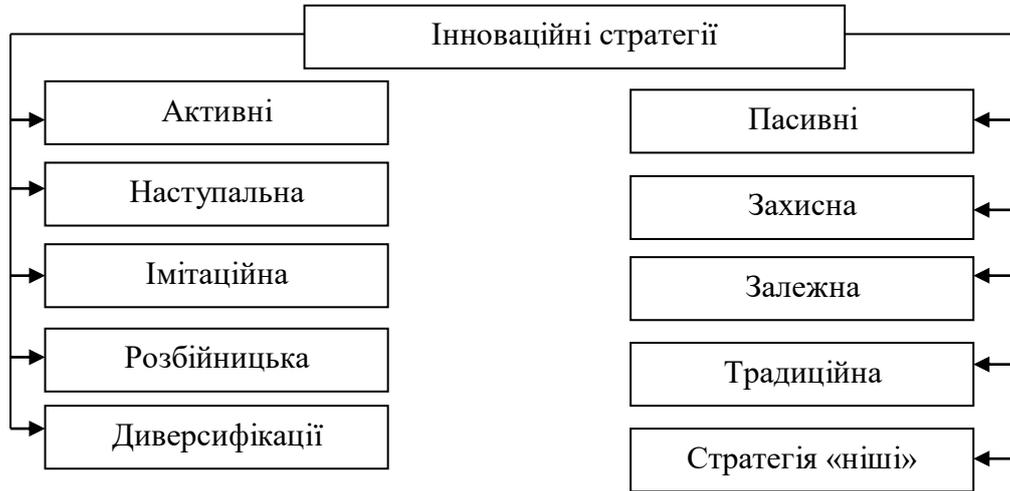


Рисунок 1.3 – Класифікація інноваційних стратегій підприємства

Вагоме значення мають переваги і недоліки інноваційних стратегій підприємства, які наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки інноваційних стратегій підприємства

Переваги	Недоліки
надання підприємству конкурентних переваг на ринку, орієнтація на розвиток та вдосконалення	ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища
підвищення ефективності виробництва, збереження ресурсів та покращення якості продукції	витратність на новітні засоби праці та технології з довгим терміном самоокупності
можливість швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища, гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів	значна затратність часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів
краще задоволення потреб та бажань споживачів	науковість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих робочих кадрів

Отже, удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно включати стратегічні управлінські рішення, які:

орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;

пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;

характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових мов;

враховують неконтрольовані підприємством зовнішні чинники [29].

Розроблений порядок удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства показано на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Порядок удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства

Послідовна поетапність розробки інноваційної стратегії підприємства:

етап 1: стратегічний діагноз включає дослідження вичення ситуації на ранніх стадіях і формування альтернативних варіантів;

етап 2: аналіз стратегії передбачає вичення стратегічних зон, аналіз оточення, виявлення зовнішніх загроз і можливостей;

етап 3: внесення змін включає вибір стратегічного напрямку, розроблення програми, проекту, бюджету;

етап 4: оцінка програм і проектів передбачає оцінку програми, її відповідності інноваційному потенціалу;

етап 5: реалізація стратегії включає розроблення стратегічного плану, інноваційної структури;

етап 6: функція контроль включає контроль за результатами виконання стратегії.

Отже, для удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідна реальна оцінка рівня його інноваційного потенціалу на поточний момент часу та оцінка динаміки подальшого його розвитку.

1.2 Особливості механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства

Варто зазначити, той факт, що інвестування інноваційної діяльності в Україні залишається на дуже низькому рівні. Тому вітчизняним підприємствам варто приділяти увагу:

науковому потенціалу;

вирішувати екологічні проблеми;

забезпечувати проведення структурної перебудови і організаційно-господарського розвитку;

сприяти вирішенню проблеми послаблення залежності від імпорту нових технологій та скорочення бюджетного дефіциту і платіжного балансу.

Вітчизняні підприємства за сучасних умов господарювання критичніше ставляться до відбору інновацій, оскільки нова справа в українських умовах є дуже ризикованою. З огляду на завдання інноваційної стратегії в Україні доцільною є модифікація критеріїв виокремлення інноваційних підприємств.

Механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства показано на рис. 1.5.

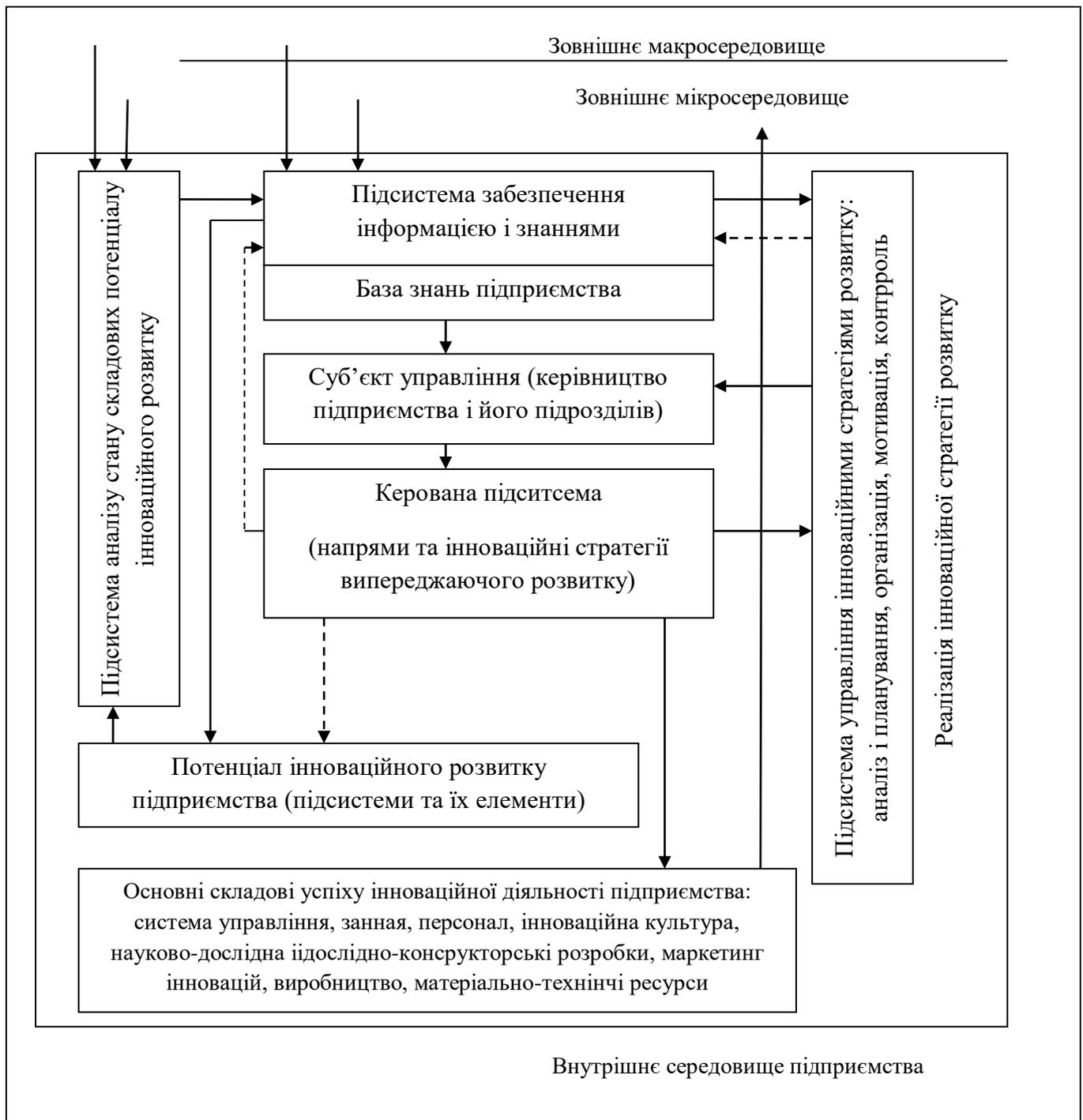


Рисунок 1.5 – Механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства

Найефективнішими є інвестиції в інновації, де учасники інвестиційного ринку мають можливість одержати досить високий прибуток. Високий потенціал ефективності інновацій забезпечує попит на нововведення з боку суб'єктів

господарської діяльності, формуючи ринок науково-технічних, організаційних, економічних і соціальних нововведень [36].

Від визначення технологічних пріоритетів (які нині встановлюються законодавчо) слід перейти до більш гнучкої системи встановлення критеріїв відбору технологій та інноваційних проектів (ідей).

Характеристики підсистеми отримання інформації і знань для підприємства показано на рис. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристики підсистеми отримання інформації і знань для підприємства

Інструменти і методи (джерела)	Види знань
Експертні оцінки	Тенденції розвитку науки, техніки і технологій: світових, у галузі підприємства (суміжних галузях)
Маркетинг знань	Напрями появи нових і розвитку існуючих знань. Потреби у знаннях. Види знань, що користуються (будуть користуватися) попитом
Маркетинг інновацій	Тенденції зміни потреб і запитів споживачів. Коло цільових споживачів. Оцінка рівня конкурентоспроможності
Трендвотчінг, форсайт, трендспоттінг, трендхантинг, трендсеттінг	Існуючі тенденції, зокрема: змін потреб і запитів споживачів, мотивації їх поведінки відповідно до трансформаційних процесів в економіці України тощо.
Підсистема аналізу стану складових потенціалу інноваційного розвитку	Стан підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства

Ключовою характеристикою інновацій є здатність використовувати інновації на рівні компанії. Таким чином, інновація — це інновація, використання якої призводить до якісних змін у виробництві з метою досягнення соціально-економічних переваг [40]. Інвестиції відіграють ключову роль у перетворенні інновацій на якісні зміни виробництва, механізмом яких є інновація.

Найбільш передові інновації використовуються в складних наукомістких продуктах, енергозберігаючих і високотехнологічних послугах [42]. Незважаючи на всю різноманітність інновацій, своєчасне та достатнє розміщення інноваційних інвестицій є дуже важливою передумовою їх практичного впровадження в інновації.

Комплекс методик управління інноваційними стратегіями розвитку підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Комплекс методик управління інноваційними стратегіями розвитку підприємства

Методичний апарат	Результати застосування
Методика оцінки відповідності перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства прогностичним тенденціям розвитку науки і техніки	Вибір перспективного напрямку інноваційного науково-технічного розвитку підприємства
Методика визначення рівня передумов наздоганяючого, випереджаючого і розвитку на рівні лідера	Попередній вибір типу інноваційного розвитку
Методика оцінки можливостей реалізації підприємством інноваційної стратегії розвитку виділених за відношенням до лідера	Вибір одного з трьох типів інноваційних стратегій захисної, помірковано наступальної, агресивно наступальної
Методика управління вибором захисної, помірковано-наступальної та агресивно-наступальної стратегій інноваційного розвитку підприємства	Набір варіантів обраного типу інноваційної стратегії розвитку
Методика управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві	Обґрунтування напрямів застосування знань підприємства як основи його інноваційного розвитку
Методика управління вибором найбільш прийнятної для конкретного підприємства одного з чотирьох можливих стратегічних напрямів його випереджаючого інноваційного розвитку	Обґрунтування вибору напрямів випереджаючого інноваційного розвитку
Методика діагностики рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Оцінка достатності рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства для реалізації конкретних напрямів та інноваційних стратегій розвитку
Методика управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації інноваційної стратегії його випереджаючого розвитку	Визначення раціональних напрямів продукування і використання знань на підприємстві для забезпечення його випереджаючого інноваційного розвитку
Методичний підхід до моделювання процесу вибору інноваційних стратегій розвитку підприємства	Економіко-математична модель для управління за формалізованими процедурами вибором інноваційної стратегії розвитку
Методика врахування неповних, неточних, суперечливих оцінок векторів впливу факторів зовнішнього макро- та мікросередовища на вибір інноваційних стратегій розвитку підприємства	Прийняття обґрунтованих інноваційних рішень в умовах неповної визначеності
Методика кількісного підходу аналізу різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності підприємства в умовах ймовірнісної оцінки впливу факторів зовнішнього макро- та мікросередовища	Вибір стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, які більшою мірою відповідають інтересам суб'єктів інноваційного процесу

Аналіз виникнення, розвитку та поширення інновацій у конкретній організації (компанії) або в масштабі країни показує, що при переході від командно-адміністративної економіки до ринку необхідний системний підхід до визначення характеру інновацій та їх стимулювання [47].

Реалізація інноваційно-інвестиційної моделі стимулює підприємства до виробництва інноваційних товарів і послуг. Таким чином, на нашу думку, необхідно активніше залучати важелі економічних важелів для відновлення виробництва, пристосованого до світового ринку [50]. Проте на даний момент більшість українських компаній не здійснюють жодної інноваційної діяльності, а деяким спробам впровадження інновацій гальмують численні бар'єри на мікро- та макрорівні [13]. Розвиток інноваційного підприємництва як частини освіти ринкової економіки цілком залежить від стимулювання підприємницьких процесів, активізації діяльності в інвестиційній сфері, наявності розвиненої корпоративної інфраструктури та відпрацьованого механізму фінансування інноваційних проектів. Вирішення цих проблем дозволить інноваційним компаніям визначати потенційні можливості та виконувати свої цілі в ринкових умовах.

Розробка компаніями нових технологій та інновацій потребує об'єктивної оцінки їх параметрів та виявлення потенційних характеристик, важливих для розвитку країни при здійсненні інвестиційної діяльності шляхом розробки та впровадження нової інноваційної політики [53]. Сьогодні в Україні немає іншого шляху розвитку, крім інновацій, оскільки старіння інвестиційного капіталу та методів управління досягло свого піку в умовах значного інноваційного потенціалу, який, на жаль, поступово руйнується. На цьому тлі актуальним є аналіз інноваційного потенціалу та інноваційних пріоритетів реструктуризації економіки.

При формуванні інноваційної політики характеризуються активне дослідження та розвиток досвіду країн з розвиненою ринковою економікою з обов'язковою адаптацією до умов нашої країни, а також розвиток вітчизняної науки і практики.

Звичайно, кожна з цих початкових методологічних установок значною мірою визначає характер державного проектування інвестиційного середовища, в якому функціонує економіка. Водночас якісне покращення вищезгаданого середовища є умовою життя та основою стабільності компаній у ринковій економіці та позитивно впливає на їх фінансову стійкість.

Достатній інноваційний потенціал компанії дасть змогу змінити конкурентне середовище в українській економіці. Конкуренція є ефективним інструментом координації, дієвим механізмом відтворення інноваційного потенціалу, узгодження економічних інтересів різних суб'єктів [55]. Крім того, конкуренція також створює ефективні стимули для підтримки інноваційної ініціативи, для науково-технічного оновлення виробництва, пропонує суб'єктам економіки реальні можливості вільного вибору економічних варіантів, підтримує ринкову складову практичних навичок і знань.

Держава може впливати на зовнішні та внутрішні фактори трансформації конкурентного середовища, кожен з яких пов'язаний із функціонуванням ринкових механізмів та реалізацією інноваційного потенціалу підприємства. Проте основною причиною повільного розвитку інноваційного потенціалу компаній вважають відсутність системної та програмної інвестиційної стратегії [57]. Існують й інші причини, а саме: відсутність методів та механізмів управління інноваціями на рівні компаній, що зумовлює їх інноваційну нечутливість. Тому для того, щоб управління процесом залучення нових технологій для господарської діяльності було комплексним і системним, необхідно оцінити інноваційну компанію [63]. Метою цього методу є встановлення динамічної відповідності між поточним виробництвом та стратегічною інноваційною діяльністю компаній та здійснення попереднього фінансового контролю на користь впровадження технології.

Такий підхід допомагає встановити динамічну відповідність між фінансовою забезпеченістю поточних виробничих запасів та інвестиційними витратами на інноваційний розвиток підприємства [67]. Визначення інноваційного потенціалу на цій основі дає змогу контролювати правильність

обраного напрямку інноваційного розвитку з точки зору поточного та майбутнього фінансового стану підприємства. Цей метод може бути корисною основою для попереднього контролю та є кінцевою ланкою у визначенні стратегії інноваційного розвитку.

Тому з огляду на сучасну економічну ситуацію в Україні необхідно вдосконалювати механізми контролю за інноваційною діяльністю компаній на основі впровадження нових технологій управління [59]. Контролінг – метод управління інноваційно-інвестиційною моделлю корпоративного розвитку, спрямований на вивчення тенденцій розвитку їх мікро- та макросередовища, виявлення резервів і вдосконалення координації систем управління інноваціями з використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень щодо впровадження інновацій для забезпечення підприємницький потенціал. Проте ринкова ситуація в Україні недостатньо стабільна, щоб довести до бажаного результату впроваджені контролінгом методологічні нововведення при підготовці та реалізації управлінських рішень для досягнення економічних цілей підприємства.

Спираючись на вищевикладене, можна стверджувати, що концепція контролінгу має бути відповідним чином адаптована до реалій перехідної економіки [15]. Одним із способів такої адаптації є процес розроблення і впровадження будь-якої інновації, метою якого є забезпечення потреб економіки у нововведеннях як економічних благах, необхідних для її розвитку [12].

Для багатьох вітчизняних компаній вже узгоджені методичні підходи до реалізації їх інноваційного потенціалу. Вони не набули ознак практичної методології, але за сучасних умов все більше з них виходять на той етап розвитку, коли реалізація цієї стратегії в поточній діяльності стає найбільш актуальною проблемою в управлінні інноваційним потенціалом компаній [18]. Причинами повільного впровадження цього підходу у вітчизняних компаніях є відсутність теоретико-методологічних досліджень, рекомендацій та формалізованих аналітичних інструментів, адаптованих до сучасних реалій, складність впровадження теоретичних положень на практиці, недостатній рівень спеціальної

підготовки керівників бізнесу. Враховуючи вищевикладене, очевидно, що на даному етапі відбуваються надзвичайно актуальні зміни в інноваційній готовності та спроможності компаній, які підвищують ефективність інновацій.

На механізм управління процесом реалізації стратегії підвищення інноваційної активності впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Під зовнішніми факторами розуміють умови, які їх підприємці зазвичай не можуть змінити, але повинні передбачити та враховувати, оскільки вони мають вирішальний вплив на інновації [48].

Відповідно до загальної теорії менеджменту зовнішні фактори має сенс поділити на дві групи. До першої групи належать фактори прямого впливу, найважливішими з яких є: законодавство, що регулює підприємницьку діяльність; непередбачувані дії органів державного управління; взаємодія з партнерами, конкуренція і т. д. друга група – фактори непрямого впливу, найважливіші з яких: науково-технічний прогрес; політична ситуація; економічні зміни в країні та промисловості; зрушення на міжнародній арені тощо.

На реалізацію стратегії інноваційного менеджменту впливають такі групи факторів: цілі, завдання та стратегія компанії, кваліфікація, страхування та якість працівників; управління та організаційні структури, надання ними інформації та ресурсів, оцінка внутрішніх і зовнішніх навичок та обмежень.

Механізм реалізації методів реалізації інноваційного потенціалу передбачає наявність таких етапів: підготовчий етап, зміна системи управління, стабілізація. Окрім того, механізм реалізації методів інноваційного потенціалу передбачає, що використання економічних методів через ефективні механізми їх державної підтримки та фінансово-правового стимулювання інноваційних технологій та підприємництва в науці та техніці є найважливішою сферою державного регулювання інноваційної діяльності.

Отже, стимулюванням державного регулювання наукової та науково-технічної діяльності є: кредити, податкові та амортизаційні відрахування; адаптація антимонопольного законодавства; зовнішньоекономічні преференції; інформаційно-консультативна підтримка; інші фінансові вигоди.

1.3 Характеристика системи показників ефективності інноваційної стратегії розвитку

Для правильного вибору інноваційної стратегії підприємство має визначити фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, пов'язані з його об'єктивною можливістю реалізувати обрану стратегію.

Основними джерелами інвестування є власні кошти (статутний капітал, фонди амортизації, фонди нагромадження, резервні фонди, нерозподілений прибуток або позики). Інвестування відбувається в невизначених умовах, особливо коли приймається рішення про впровадження нових технологій та розширення основного бізнесу компанії на новій технічній основі, новому ринку тощо.

Інвестиційні рішення зазвичай приймаються для кількох альтернативних інноваційних проектів, які відрізняються за типом і розміром необхідних коштів, терміном амортизації та джерелами фінансування. На цій підставі рішення включає вибір одного з проектів за певними критеріями, яких може бути кілька і вибір яких може бути довільним [6]. Тому інвестиційне рішення пов'язане з ризиками. Щоб уникнути будь-якого ризику, для оцінки інноваційних проектів використовуються формалізовані методи, відомі в міжнародній та національній практиці.

Інноваційна стратегія реалізується як частина стратегічного планування. Вибір стратегії передбачає розробку планів, дослідження та інші форми інновацій. Для ефективною реалізації інноваційної стратегії компанії необхідно вирішити такі завдання:

- підвищити конкурентоспроможність продукції машинобудування;
- підвищити інвестиційну привабливість компанії;
- розширити ринки збуту продукції машинобудування;
- диверсифікувати компанію;
- провести реструктуризацію інженерного комплексу;

покращити забезпечення висококваліфікованими науковими та працездатними кадрами.

Щоб вирішити ці проблеми, необхідні дії в таких сферах:

модернізація компанії на інноваційній основі;

створення нових високопродуктивних виробництв;

впровадження нових технологій;

покращити обслуговування продукту протягом усього його життєвого циклу до утилізації [8].

Розробка стратегії інноваційного менеджменту включає оцінку рентабельності інноваційних проектів. Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання.

Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків у виробництві. Він показує не сам результат, а ціну, за якою він був досягнутий. Тому ефективність часто характеризується відносними показниками, які розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату та вартості. Однак це не виключає використання в системі показників продуктивності і абсолютних значень вихідних параметрів.

Показники ефективності розраховуються не заради показників, а для обґрунтування управлінських рішень. Тому для правильного вибору методів розрахунку ефективності насамперед необхідно проаналізувати особливості рішення. Серед основних моментів, які слід враховувати при цьому виборі, варто відзначити [14]:

характер цілей для рішень;

база порівняння отриманих оцінок економічної життєздатності;

необхідний рівень деталізації в розрахунках;

розташування економічної події, що розглядається, у життєвому циклі товару;

розташування врахованих ефектів та витрат, які стосуються сфери інтересів суб'єктів господарювання, які беруть участь у здійсненні акції.

Зупинимось докладніше на найважливіших моментах розглянутих функцій. Цільові вказівки для прийняття рішень. Як тип прийнятих рішень може вплинути на вибір методів розрахунку ефективності? Справа в тому, що вибір критерію оптимізації обраних варіантів залежить від поставлених цілей. Для цієї оптимізації аналізуються показники ефективності. Це в свою чергу визначає стратегію оптимізації та вибір розрахунку ефективності [22].

При всьому різноманітті типів і форм бізнес-рішень, фактично можна говорити лише про дві принципово різні основні системи критеріїв оптимізації та про комбіновану, що поєднує основні критерії перших двох систем:

Максимізація віддачі від постійних витрат (ресурсів);

Мінімізація витрат (ресурсів) з фіксованим результатом;

Оптимізація (часто максимізація) співвідношення витрати/результат, як правило, з додатковим врахуванням інших показників ефективності (у тому числі природних).

У рамках реалізації інноваційної стратегії значно зростає роль контролю витрат. Основним напрямком системи управління витратами підприємства є орієнтація на прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності своєї діяльності. При цьому на особливу увагу заслуговує вартість обігу. Це один з найважливіших показників, який відображає якість компанії. Цей показник певною мірою відображає всі сфери підприємницької діяльності з метою вдосконалення торгових процесів, зниження собівартості реалізації товарів тощо [24].

Витрати на обіг входять до складу витрат підприємства. Склад витрат обігу відрізняється від складу витрат на виробництво. Собівартість реалізації – це витрати на доставку товару від виробника до споживача. Сюди входять витрати на транспортування, сортування, пакування, зберігання та реалізацію товарів, а також адміністративні витрати для торговельних компаній та організацій.

Ефективна діяльність компанії можлива в отриманні максимального результату при мінімальних витратах, що, насамперед оптимізацію структуру

ресурсних джерел підприємства, тобто розумне поєднання власних і позикових коштів.

Управління витратами є важливою функцією господарського механізму підприємства. Це процес цілеспрямованого формування витрат залежно від виду, місця розташування та постачальника з постійним контролем суми витрат та пропозиціями щодо їх зменшення.

Важливими елементами економічної роботи підприємства з оптимізації витрат є пошук і виявлення факторів ресурсозбереження, нормування ресурсних витрат, планування витрат за видами, пропозиція ресурсозбереження та зниження витрат.

Ефективність процесу управління витратами підприємства можна значно підвищити із впровадженням систем управління витратами. Такий облік значно розширить економічну інформацію, що використовується при аналізі, плануванні та контролі торгових витрат.

Для того, щоб успішно управляти формуванням витрат підприємства, необхідно не тільки чітко усвідомити наявні витрати, а й вивчити вплив факторів, що впливають на їх розмір, а саме [31]:

- ступінь виконання плану збуту;
- зміни в складі та розміщенні торгівлі;
- прискорення або уповільнення товарообігу;
- зміна відпускної ціни товару;
- зміна тарифів і тарифів на послуги, цін на матеріальні та енергетичні ресурси;
- зміни в ефективності використання матеріалів і технічної бази;
- підвищення або зниження продуктивності праці працівників торгівлі;
- розробка та застосування передових методів торгівлі;
- зміни умов доставки та покращення реклами товару;
- структурні зміни у складі торгового підприємства.

На нашу думку, на собівартість збуту в компанії також сильно впливають зовнішні фактори, серед яких варто виділити [34]:

рівень інфляції в Україні. Чим вищий цей показник, тим вище коливання витрат на оплату праці персоналу;

утримання зовнішніх фондів;

оплата транспортних, ремонтних та інших послуг інших осіб;

рівень розвитку окремих сегментів споживчого ринку. За умов «ринку продавця» витрати на збут окремих груп товарів значно нижчі, ніж за умов «ринку покупця». Це пов'язано з різною швидкістю оборотності товарних запасів, величиною витрат на рекламу, витратами на організацію комерційних послуг тощо;

загальний стан української економіки, інвестиційний клімат, макроекономічна збалансованість. Цей фактор визначає умови фінансування не лише підприємства, а й усієї галузі;

зміна видів та процентних ставок податкових платежів, що входять до складу витрат обігу. Значна частина податкових платежів підприємства здійснюється за рахунок його собівартості реалізації. Тому зміни виду цих платежів та суми застосовуваних ставок податку відображаються у сумі собівартості торгового підприємства;

зміна рівня державної ренти;

розвиток банківської системи та зміна кредитних ставок;

змінилася купівельна спроможність населення.

управління витратами компанії на продаж має включати;

організація витрат обігу в цілому та за окремими статтями витрат;

проведення детального аналізу собівартості збуту для оцінки її раціональності та розрахунку факторів, що впливають на її розмір і рівень;

нормування собівартості збуту (особливо для великих компаній);

прогноз собівартості реалізації на планові періоди [37].

Нами розглянуто заходи щодо збільшення обсягів товарообігу у підприємства, що зумовить прояв ефекту масштабу виробництва. Аналіз товарного асортименту підприємства дозволяє зробити висновок про необхідність

збільшення обсягів виробництва обладнання для переробної та харчової промисловості [42].

Для визначення резервів зниження собівартості продукції за рахунок збільшення обсягу виробництва доцільно скористатися наступною методикою.

Абсолютний резерв зниження собівартості 1 шт, грн.:

$$P \downarrow Z_a = Z_m - Z_\delta \quad (1.1)$$

Умовні позначення:

Q_δ – фактичний обсяг виробництва, т;

Z_δ – собівартість 1 шт продукції, грн.;

V_{ci} – питома вага змінних витрат у собівартості продукції, %;

$\uparrow Q$ – резерв збільшення виробництва, % до фактичного обсягу.

Можливий рівень собівартості, грн.:

$$Z_m = \frac{\hat{A}_\delta - P \downarrow \hat{A} + \ddot{A}\hat{A}}{Q_\delta + P \uparrow Q} \quad (1.2)$$

де \hat{A}_δ – фактичні витрати на виробництво, грн.:

$$\hat{A}_\delta = Q_\delta \times Z_\delta \quad (1.3)$$

$P \uparrow Q$ – резерв збільшення обсягу виробництва продукції, т:

$$P \uparrow Q = Q_\delta \times \frac{\% \uparrow Q}{100} \dots \quad (1.4)$$

ДВ – додаткові змінні витрати, пов'язані із збільшенням обсягу виробництва продукції, грн.:

$$\ddot{A}\hat{A} = P \uparrow Q \times Z_{\delta ci} = P \uparrow Q \times Z_\delta \times \frac{V_{ci}}{100} \quad (1.5)$$

$P \downarrow B$ – резерв скорочення суми постійних витрат, тис. грн.:

$$P \downarrow B = P \uparrow Q \times Z_{\delta n} = P \uparrow Q \times (Z_{\delta} - Z_{\delta ci}) \quad (1.6)$$

Відносний резерв зниження собівартості, %:

$$P \downarrow Z_{\delta} = \frac{P \downarrow Z_{\delta}}{Z_{\delta}} \quad (1.7)$$

Отже, побудувавши лінію тренду щодо обсягів виробництва та реалізації обладнання для переробної та харчової промисловості, можна зробити висновок що обсяг цієї продукції доцільно збільшити протягом року.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати:

по-перше, на предмет достатності фінансово-економічних ресурсів суб'єкта господарювання для ефективного забезпечення не тільки стратегічної інноваційної, але і поточної виробничої діяльності;

по-друге, використовуючи такі показники, як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва та освоєння нових видів продукції [51].

Для виявлення взаємозв'язку між результативними показниками ефективності діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної) підприємства і відповідними показниками ефективності інноваційної діяльності доцільно сформулювати таку систему показників [30-33]:

виробничої ефективності науково-технічних заходів: темп приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

фінансової ефективності науково-технічних заходів: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок інтенсивних і екстенсивних факторів; приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів;

інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги

прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку.

При оцінці ефективності інноваційних проектів передбачається розрахунок таких важливих показників, як:

інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід);

внутрішня норма прибутковості (дохідності);

рентабельність інвестицій

період і строк окупності.

Інтегральний ефект визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового року, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

Внутрішня норма прибутковості (дохідності) – IRR – це розрахункова відсоткова ставка, за якої одержані доходи від проекту стають рівними витратам на проект, або дається ще таке визначення – це той максимальний відсоток, який може бути сплачений для мобілізації капіталовкладень у проект. Рекомендується відбирати такі інноваційні проекти, внутрішня норма дохідності яких не нижча 15 – 20 % [58].

Рентабельність визначається як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього. На практиці оцінки інноваційних проектів розраховують відношення приведених доходів до інвестиційних витрат.

Термін окупності показує, протягом якого часу можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Під періодом окупності розуміється тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій. Це період, необхідний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проекту (чистий прибуток після відрахування податку + фінансові витрати + амортизація).

Слід також враховувати, що будь-який результат інновацій має подвійне значення як:

основа змін у матеріальному виробництві, а в економічному розумінні – для досягнення цілей форми, а отже, для підвищення прибутку і конкурентоспроможності;

джерело подальших наукових досліджень і розробок, тобто становить науковий і методологічний інтерес.

Отже, аналіз і оцінка інноваційного потенціалу підприємства виявляє можливості для його інноваційного розвитку. Результати оцінки дозволяють розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретичних засад удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства можна сформулювати такі висновки.

1. Сучасні аспекти системи удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства показали, що удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно включати стратегічні управлінські рішення, які: орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища; пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу; характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових мов; враховують неконтрольовані підприємством зовнішні чинники. Послідовна поетапність розробки інноваційної стратегії підприємства: етап 1: стратегічний діагноз включає дослідження вичення ситуації на ранніх стадіях і формування альтернативних варіантів; етап 2: аналіз стратегії передбачає вичення стратегічних зон, аналіз оточення, виявлення зовнішніх загроз і можливостей; етап 3: внесення змін включає вибір стратегічного напрямку, розроблення програми, проекту, бюджету; етап 4: оцінка програм і проектів передбачає оцінку програми, її відповідності інноваційному потенціалу; етап 5: реалізація стратегії включає розроблення стратегічного плану, інноваційної структури; етап 6: функція контроль включає контроль за результатами виконання стратегії.

2. Досліджено особливості механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства, а саме визначено, що на механізм управління процесом реалізації стратегії підвищення інноваційної активності впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Під зовнішніми факторами розуміють умови, які їх підприємці зазвичай не можуть змінити, але повинні передбачити та враховувати, оскільки вони мають вирішальний вплив на інновації. Механізм реалізації методів реалізації інноваційного потенціалу передбачає наявність таких етапів: підготовчий етап, зміна системи управління, стабілізація. Окрім того, механізм реалізації методів інноваційного потенціалу передбачає, що використання економічних методів через ефективні механізми їх державної підтримки та фінансово-правового стимулювання інноваційних технологій та підприємництва в науці та техніці є найважливішою сферою державного регулювання інноваційної діяльності.

3. Охарактеризовано систему показників ефективності інноваційної стратегії розвитку, а саме методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства має бути практичною, гнучкою, базуватися на доступному математичному апараті та відповідати сучасному рівню розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Слід також враховувати, що будь-який результат інновацій має подвійне значення як: основа змін у матеріальному виробництві, а в економічному розумінні – для досягнення цілей форми, а отже, для підвищення прибутку і конкурентоспроможності; джерело подальших наукових досліджень і розробок, тобто становить науковий і методологічний інтерес. Отже, аналіз і оцінка інноваційного потенціалу підприємства виявляє можливості для його інноваційного розвитку. Результати оцінки дозволяють розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є великим, загально відомим вітчизняний виробником алкогольних, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, який завоював за довгі роки роботи бездоганну репутацію. Товариство має сучасне обладнання, сертифіковане за міжнародними стандартами та є одним з найкращих вітчизняних виробників.

Основними напрямками діяльності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є:

- виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- оптова торгівля напоями;
- роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Місія Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» полягає у впровадженні й підтримці високих стандартів якості виробництва напоїв і обслуговування споживачів, керуючись основними принципами діяльності: сумлінності, чесності та відповідальності.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» створено для ведення на підприємницьких засадах господарської діяльності в галузі виробництва, торгівлі, наданні послуг.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» одне з небагатьох вітчизняних виробників мінеральних вод, що розробило й впровадило систему управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000. Підтверджуючий сертифікат отримано ще влітку 2001 року.

Звернімо увагу, що, окрім високої якості продукції, сертифікат гарантує високу кваліфікацію менеджерів підприємства й персоналу.

Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» розпочало роботу 1965 року. 30 грудня 1965 року в експлуатацію було введено новий завод, оскільки старий вичерпав свій ресурс з випуску продукції.

На початку 1990-х років товариство пережило не найкращі часи. Переломним став 1994 рік, коли завод викупив трудовий колектив, після чого було створено акціонерне товариство закритого типу.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створена найбільш чітка форма організаційної структури управління товариством, а саме лінійно-функціональна, що ґрунтується на сформульованому А.Файодем принципі єдності розподілу доручень. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великою кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті управлінських рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних.

Основою побудови такої системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Керівнику товариства безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Переваги даного типу управління: висока компетентність спеціалістів, які виконують конкретні функції; відповідність структури обраній стратегії діяльності товариства; взаємопоєднання принципів спеціалізації управління та єдності керівництва.

Організаційна структура Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 2.1.

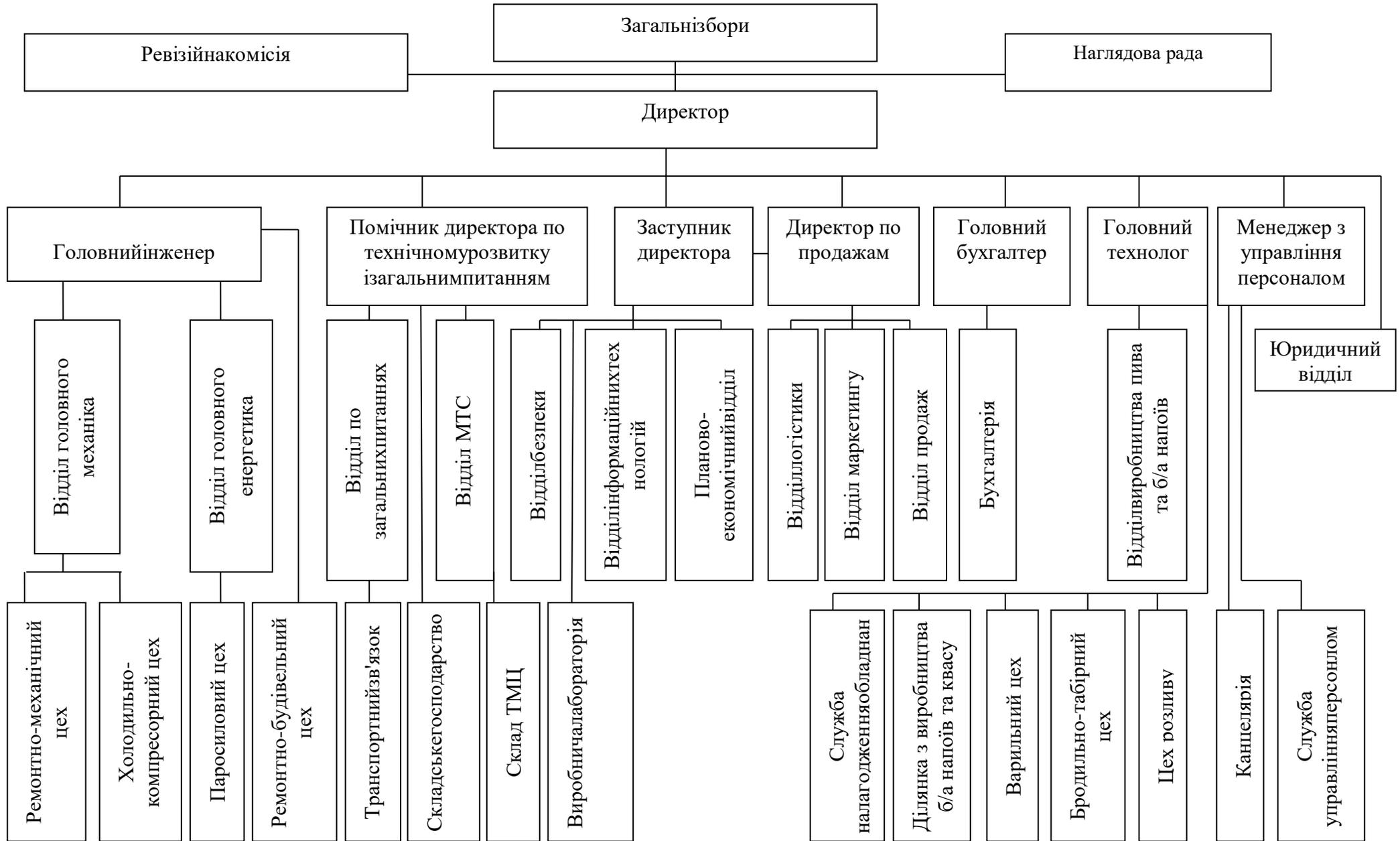


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

До недоліків лінійно-функціональної структури управління відносяться:
відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями;
недостатньо чітка відповідальність, оскільки готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації;

надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління, тобто, тенденція до надмірної централізації.

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. Діяльність Загальних зборів акціонерів регламентується статтею 10 статуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (Додаток А). Для контролю за виконанням рішень Вищого органу та за діяльність Генерального директора у період між Загальними зборами акціонерів Приватного акціонерного товариства «Фірма Полтавпиво», для представництва акціонерів з їх числа набирається Наглядова Рада у складі 3 чоловік на п'ять років.

Також Загальними зборами акціонерів товариства обирається Ревізійна комісія, що здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю шляхом проведення планових та позапланових перевірок документації та службових розслідувань за фактами виявлення порушень.

Виконавчим органом товариства є одноосібний орган – Генеральний директор, який є підзвітним Загальним зборам акціонерів і Наглядовій Раді, організовує виконання їх рішень.

Організаційну структуру управління Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» визначає виробнича структура (рис. 2.2), яка є формою організації виробничого процесу товариства.

Отже, виробнича структура Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» включає в себе виробничі цехи, допоміжні підрозділи та обслуговуючі господарства.

Алкогольні та безалкогольні напої підприємства експортуються до США, Естонії, Молдови, Німеччини, але основним ринком збуту продукції залишається Україна. Генеральним дистриб'ютором продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є компанія «Індустріальні та дистриб'юційні системи».



Рисунок 2.2 – Виробнича структура Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво»

Між заводом і компанією-дистриб'ютором існує своєрідний розподіл праці. Функціями заводу є забезпечення високих стандартів якості продукції, модернізація та розширення виробничих потужностей, гарантування безперебійності виробництва.

Компанія «Індустріальні і дистриб'юційні системи» налагодила ефективну систему просування продукції. Компанія розробляє маркетингові стратегії для кожної торгової марки, які випускає ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», регулярно проводить дослідження ринку.

Персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проводимо аналіз загальної структури персоналу по категоріях, зайнятих у виробничому та управлінському процесах. Проведений аналіз вносимо до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна(+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
у тому числі: керівники	9	3,28	9	3,21	9	3,20	(0,08)	(0,01)
спеціалісти	16	5,84	17	6,07	17	6,05	0,21	(0, 02)
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	(0,01)	0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	257	90,39	(0,09)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x

Такий розподіл персоналу товариства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу).

Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим. Згідно з характером функцій, що

виконуються, персонал товариства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, технічні працівники, виробничий персонал (робітники).

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.1 свідчить, що в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у звітному 2020 р. відбулося збільшення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

Так, фактична чисельність усього персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проти 2020 р. збільшилася на 8 осіб порівняно з 2018 роком, та на 1 особу порівняно з 2019 роком. Виробничий персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в досліджуваній період постійно збільшується. Так, у 2020 році виробничий персонал Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» складав 257 особи, що на 10 осіб більше ніж у 2018 році, та на 4 особи ніж у 2019 році. Однак у 2020 році порівняно з 2018 роком, відбулося несуттєве збільшення управлінського персоналу (на 1 особу).

Щодо структури персоналу, то у 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага управлінського персоналу Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» збільшилася на 0,12 процентних пункти і відносно з 2018 р., прот зменшилась на 0,03 процентний пункт проти 2019 р.

Норма керованості, тобто чисельність виробничого персоналу на одного керівника становила протягом досліджуваного періоду в межах 9,5 осіб, що для промислового підприємства є достатнім показником. При цьому частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників у 2020 р. становила 9,61 %.

Аналіз даних чисельності окремих категорій працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» табл. 2.2 свідчить про несуттєві зміни у віковій структурі персоналу Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво». У 2020 р. найбільшу питому вагу займали працівники у віці 25-49 років – 52,31 % (147 осіб), друга вікова група за питомою вагою – у віці 50-59 років – 21,35 % (60 осіб). У післяпенсійному віці знаходиться 34 працівників (12,1 %). У попередні роки спостерігались аналогічні тенденції.

Таблиця 2.2 – Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	23	8,42	22	7,86	23	8,18	(0,24)	0,32
25-49 років	144	52,75	147	52,5	147	52,31	(0,44)	(0,19)
50-59 років	57	20,88	61	21,79	60	21,35	0,47	(0,44)
60-65 років	31	11,35	33	11,79	34	12,1	0,75	0,31
Разом	18	6,59	17	6,07	17	6,05	(0,54)	(0,02)

Проаналізуємо освітній рівень працівників товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	10,26	31	11,07	31	11,03	0,77	(0,04)
Спеціальна професійна підготовка робітників	154	56,41	156	55,71	157	55,87	(0,54)	0,16
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	66	24,18	67	23,93	67	23,84	(0,34)	(0,09)
Другий рівень вищої освіти – «спеціаліст», «магістр»	25	9,16	26	6,29	26	9,25	0,09	(0,04)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	26	9,52	18	6,43	21	7,47	(2,05)	1,04
Навчались за кордоном	1	0,36	0	0	1	0,36	0	0,36

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що більшість працівників підприємства у 2020 році мають освіту перший рівень вищої освіти – «бакалавр» – 67 осіб (або 23,84 %) Чисельність працівників з другим рівнем вищої освіти – «спеціаліст», «магістр» у 2020 році становила 26 осіб – 9,25 %, зі спеціальною професійною підготовкою робітників – 157 осіб – 55,87 %. За сучасних ринкових умов доцільним є збільшення чисельності працівників з вищою освітою, також доцільним є постійне підвищення кваліфікації робітників. Слід зазначити, що на досліджуваному товаристві суттєво знизилася кількість перекваліфікованого персоналу. Так, у 2020 році кількість перекваліфікованого персоналу складала 21 особу, що на 4 осіб менше ніж у 2018 році, та на 3 особи ніж у 2019 році.

Тепер проведемо аналіз показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за статтю та їх динаміки за 2017-2019 роки у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за статтю та їх динаміки за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,022	0,032	0,021	(0,001)	(0,011)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,09	0,007	0,021	(0,008)	0,014
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про значну плинність кадрів у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Так, у 2020 р. коефіцієнт вибуття становив 0,021 що на 0,014 вище, ніж у 2019 р., проте менше на 0,008 ніж у 2018 році. Коефіцієнт оновлення персоналу зменшився на 0,011 у 2020 році порівняно з 2019 роком, та на 0,001 порівняно з 2018 р. Проаналізуємо структуру фонду заробітної плати на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 р.р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	x	134	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	17943,4	55,8	24902,4	62,8	24756,3	62,5	6812,9	6,7	(146,1)	(0,3)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	13786,6	42,9	14362,8	36,2	14632,2	36,9	845,6	(6)	269,4	0,7
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424,2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6	(3,94)	(3,02)	424,2	3,9

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що з кожним роком фонд заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшується. Так, у 2020 р. порівняно з 2018 р. фонд заробітної плати збільшився на 7478,6 тис. грн., у тому числі основної – на 6812,9 тис. грн., аналогічно відбувається зростання додаткової заробітної плати на досліджуваному підприємстві. Так, у 2020 році, додаткова заробітна плата становила 14632,2 тис. грн., що на 845,6 тис. грн. більше ніж у 2018 р. та на 269,4 тис. грн. ніж у 2019 р. Більшу питому вагу у структурі фонду заробітної плати у 2020 році займає основна заробітна плата – 62,5 %, при цьому фонд додаткової заробітної плати становив 36,9 % з них надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством – 0,6 %.

Одною з найважливішою задачею кожної організації є точне вирішення проблем, які торкаються організації охорони праці на підприємстві. В ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», створена і ефективно діє система управління охороною праці (СУОП) з здійсненням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів.

Вирішальними небезпечними і шкідливими виробничими чинниками у даному підприємстві на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони;
недодержання температурного режиму повітря робочої зони, підвищена температура поверхонь обладнання, відливок, розплавлений метал;
підвищені рівні шуму і вібрації;
рухомі частини виробничого обладнання, що переміщається транспортне та вантажопідйомне обладнання і транспортуються вантажі;
недостатня освітленість;
скрутність на виробничих площах;
фізичні перевантаження та ін.

Названі шкідливі виробничі чинники, що функціонують в процесі виготовлення на працівників, заподіяло потребу зниження негативного впливу за рахунок вжиття таких заходів:

впровадження доцільних технологічних процесів зокрема, заміни гарячого способу обробки води холодним (ведеться впровадження на підприємстві);

механізації та автоматизації виробничих процесів;
дистанційного управління, що дозволяє вивести людину в більшості випадках з несприятливих умов;

захисту працівників різними видами екранів;
раціональної теплової ізоляції устаткування;
раціонального розміщення устаткування;
ефективного планування і конструкторського рішення виробничих приміщень (гарячі цеха розміщуються в одноповерхових приміщеннях);

раціональної вентиляції та опалювання;

раціоналізації режимів праці й відпочинку, перерви.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – провідне товариство з виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв, яке являє собою відкриту економічну систему, має налагоджені ринки збуту, орієнтоване на стратегію зростання. Головна мета розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – задоволення внутрішнього та зовнішнього попиту на безалкогольні напої, розширення

присутності на зовнішніх ринках. Товариство прагне стати конкурентоспроможним, ефективним, високотехнологічним і сприйнятливим до інновацій, що динамічно розвиваються, інтегрованим у систему міжнародного розподілу праці.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» здійснюється на підставі річної фінансової та статистичної звітності за 2018-2020 рр. Предметом фінансово-економічного аналізу є господарська діяльність Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво».

Аналіз фінансово-економічних показників здійснюється за матеріалами фінансово-статистичної звітностей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. до яких належать: форма № 1 «Баланс» (додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2018-2020 рр., розраховані в табл. 2.6, можна зробити наступні висновки:

вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 81390,5 тис. грн., що становить приросту в 47,52 %; порівняно з 2019 р. – на 70437 тис. грн., тобто на 38,66 % за темпом приросту; середньорічна вартість власного капіталу у 2020 р.;

збільшилася порівняно з 2018 р. на 98163 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 99,11 %); а порівняно з 2019 р., на 74952,5 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 61,31 %). Тобто, 2020 р., спостерігається тенденція збільшення вартості власного капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	14,09
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)

Динаміку зміни вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2020 рр., показано на рис. 2.3.

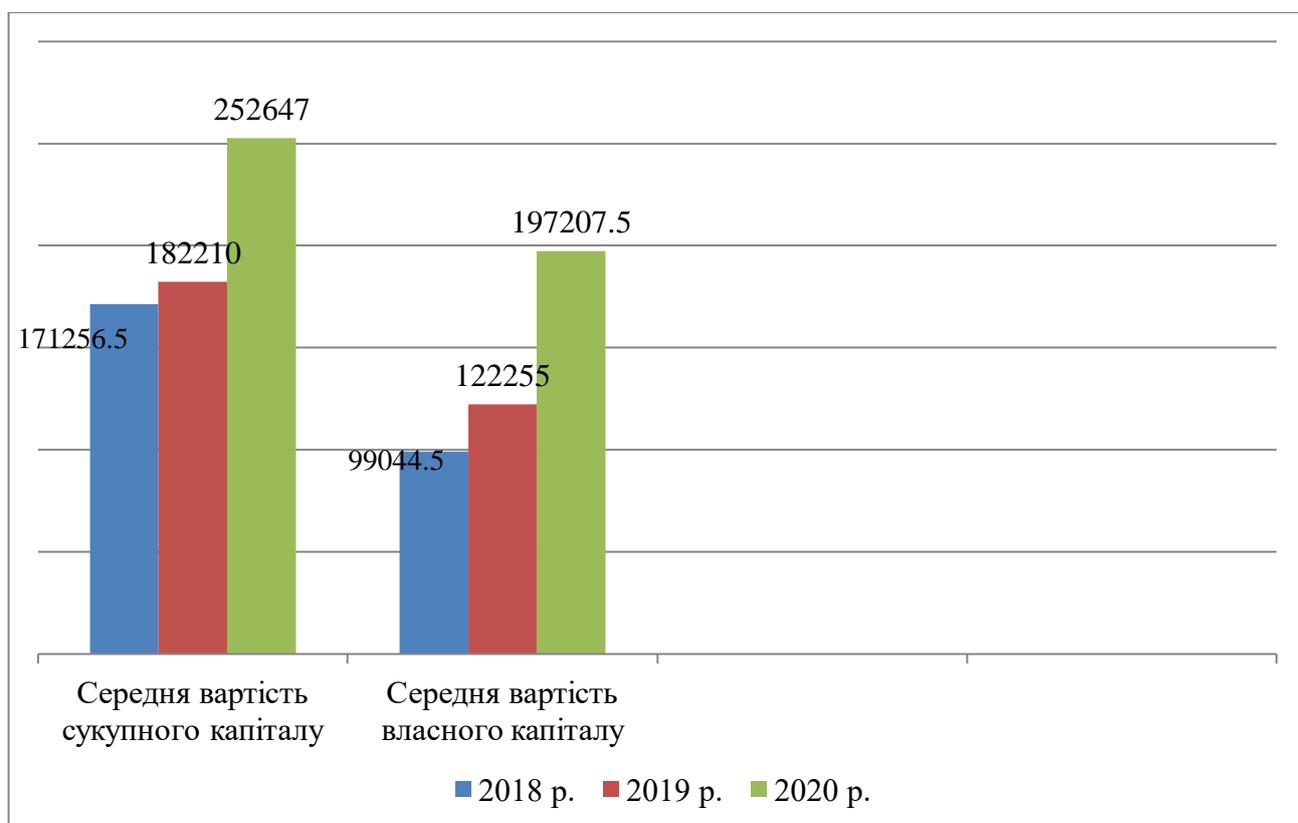


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Протягом 2018-2020 рр. спостерігається поступове нарощення вартості основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Так, середньорічна вартість основних засобів у 2018 р. становила 74029 тис. грн., у 2019 р. – 71579,5 тис. грн., у 2020 р. – 125448 тис. грн. Тобто середньорічна балансова вартість основних засобів досліджуваного підприємства у 2020 р. зменшилася порівняно з 2018 р. на 51419 тис. грн., або ж на 69,46 %, а порівняно з 2019 р. – вже на 53868,5 тис. грн., або на 75,26 %. Цей факт свідчить про те, що спостерігається зниження основними засобами первісної речової форми. Динаміка зниження середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показано на рис. 2.4.

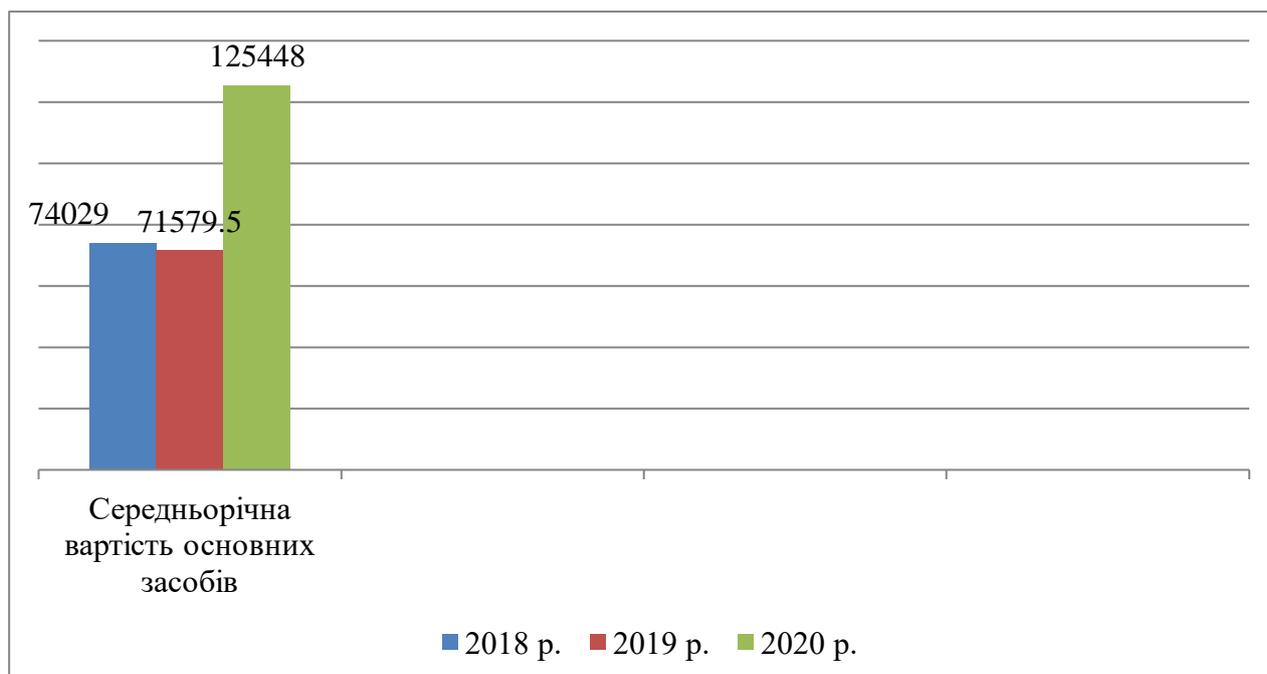


Рисунок 2.4 – Динаміка зниження середньорічної вартості основних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник середньої балансової вартості нематеріальних активів протягом досліджуваних років має стійку тенденцію до зниження: так, у 2019 р. проти 2017 р. цей показник знизився на 977,5 тис. грн., або на 57,64 %; проти 2018 р. зменшився на 490,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить 40,57 %.

Наявність оборотних коштів, існуючих у розпорядженні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначається показником залишку оборотних коштів підприємства. Необхідно зауважити про суттєве зростання балансової вартості середніх залишків оборотних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в період 2018 – 2020 р.р. Так, у 2020 році балансова вартість середніх залишків оборотних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складала 125396,5 тис. грн., що на 15490 тис. грн., більше ніж у 2019 році або на 75,26%.

Динаміка зміни середньорічної балансової вартості залишків оборотних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.5 кваліфікаційної роботи.

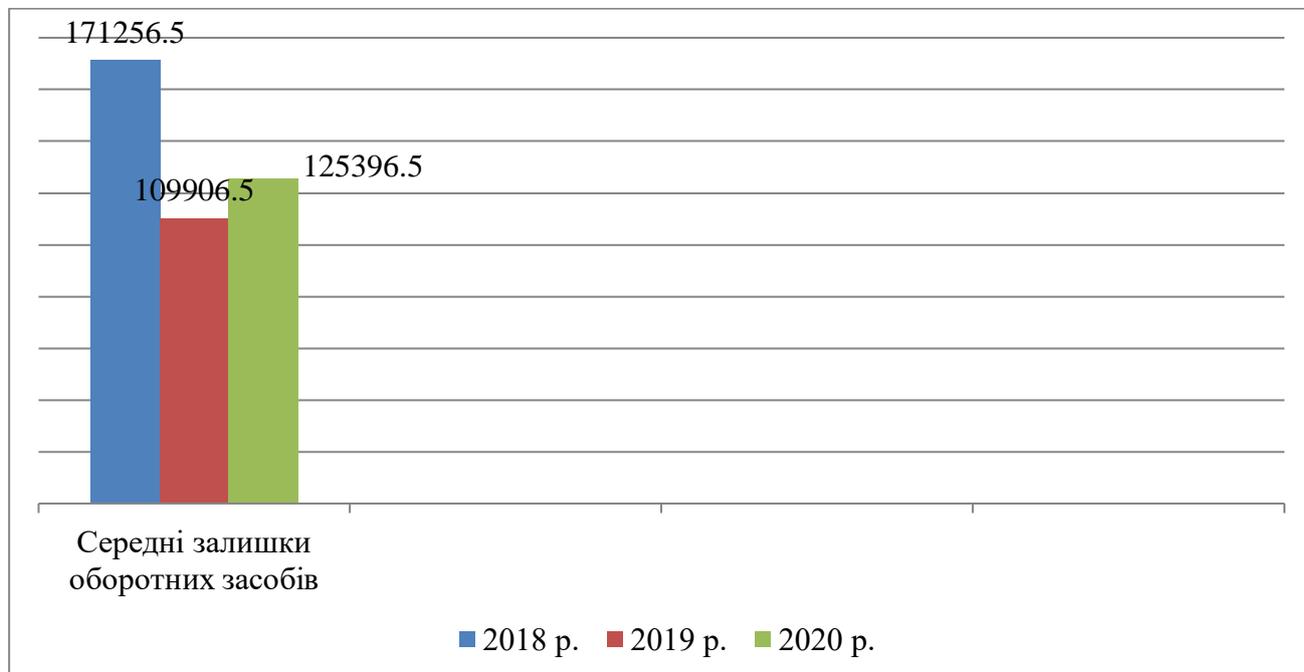


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середньорічної балансової вартості залишків оборотних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Аналізуючи облікову чисельність працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво», спостерігається наступна тенденція: у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. їх кількість збільшилася на 8 осіб, або на 2,93 %; у порівнянні з 2019 р. даний показник збільшився на 1 особу, що становить 0,36 %. Так, у 2020 р. кількість працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» становить 281 особу, в свою чергу в 2019 році, даний показник становив 280 осіб, а в 2018 році – 273 особи відповідно. Динаміка росту облікова чисельність працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показано на рис. 2.6.

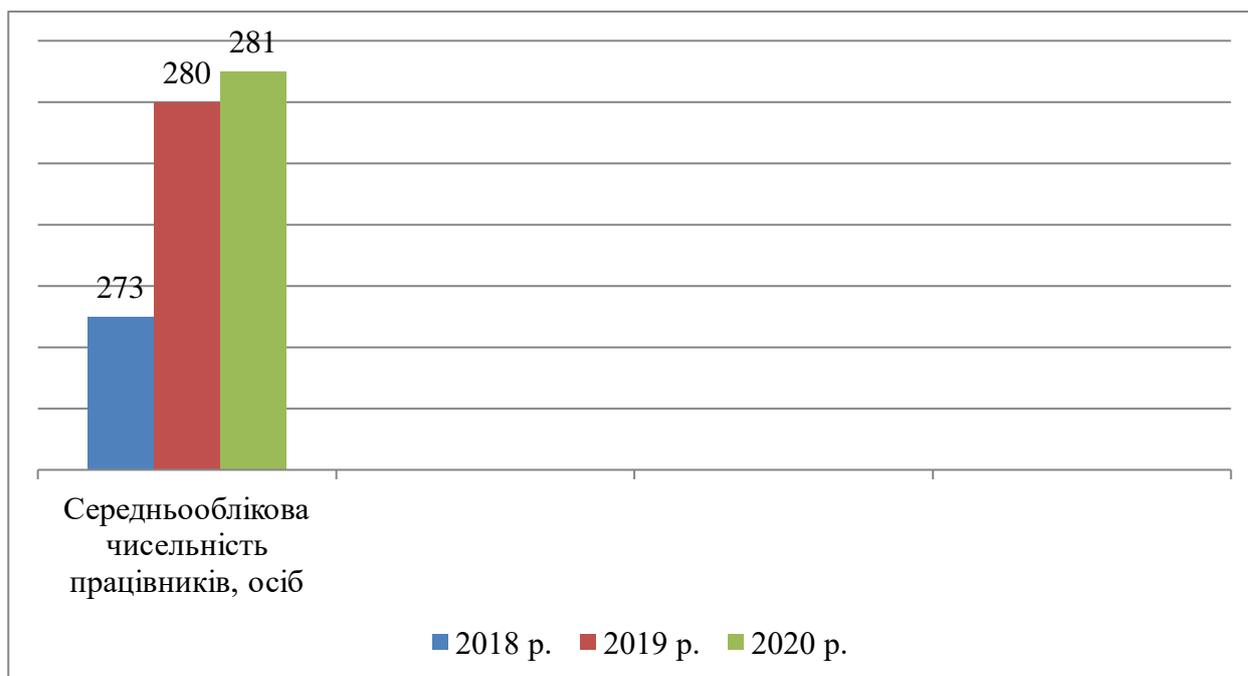


Рисунок 2.6 – Динаміка росту облікової чисельності працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., осіб

Аналіз показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про його зростання. Так, у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. чистий дохід зріс на 18506 тис. грн., або на 6,31 %; порівняно з 2019 р. показник зменшився на 15490 тис. грн., що становить 14,09 %.

Обсяг реалізованої продукції Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» має тенденцію до зростання, так у 2020 р. цей показник становив 318156,7 тис. грн., а в свою чергу в 2018 р. – 319071,4 тис. грн., у 2019 році – 318341,9 тис. грн.

Так, у 2020 р. обсяг реалізованої продукції у відсотковому співвідношенні зріс на 6,31 % порівняно з 2018 р. і зменшився на 3,48 % порівняно з 2019 р. Динаміка зростання обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 р.р., наведено на рис. 2.7 кваліфікаційної роботи.

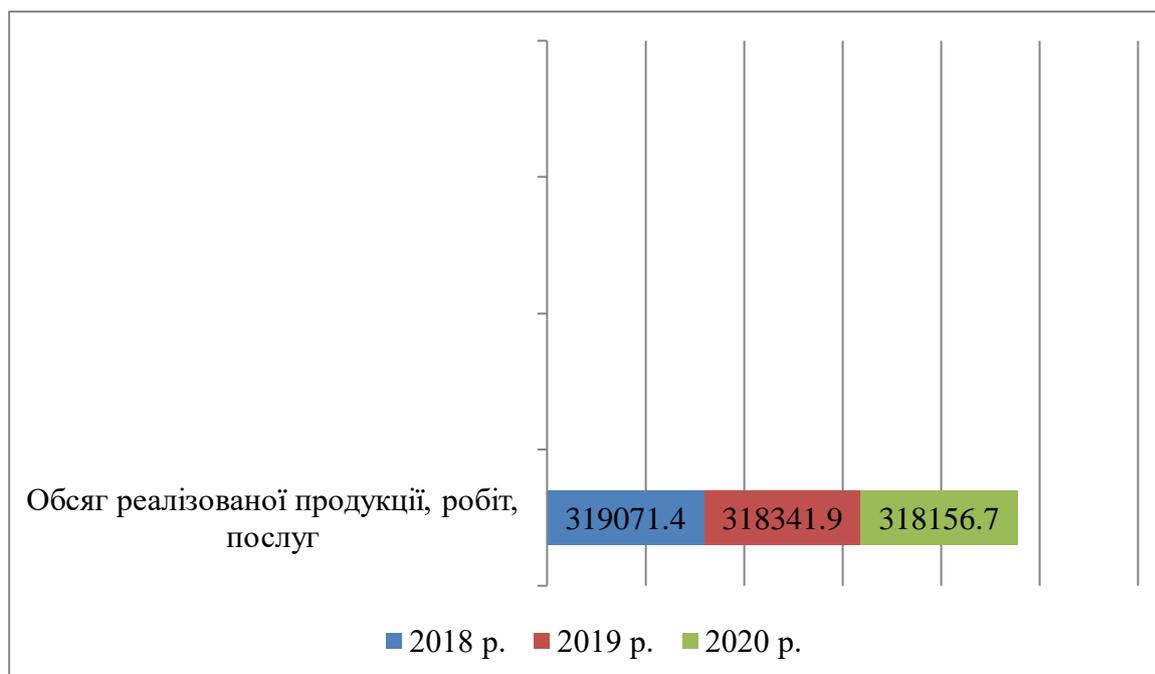


Рисунок 2.7 – Динаміка зростання обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

У досліджуваній період спостерігається суттєве зростання операційних витрат Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво». Так, у 2020 році операційні витрати товариства склали від’ємне значення 281642 тис. грн.

В період з 2018-2020 р.р. спостерігається несуттєве збільшення фонду оплати праці усіх працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво», так у 2020 році загальний розмір фонду оплати праці працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склав 39632,8 тис. грн., що на 7478,6 тис. грн. (23,26 %) більше, ніж 2018 році, та на 134 тис. грн. (або 0,03 %) ніж у 2019 році.

В Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво», в досліджуваній період, дещо зменшилась середньомісячна заробітна плата одного працівника, що не відповідає рівню зростання в Україні мінімальної заробітної плати. Так, у 2020 році даний показник склав 11795,5 грн., що на 1797,3 грн., більше ніж у 2018 році, та менше на 524 грн. ніж у 2019 році. Таким чином, у

2018 році середньомісячна заробітна плата одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становила 9998,2 грн., в свою чергу в 2019 році – 12319,5 грн. Темп приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2020 році в порівнянні з 2018 роком, становив 17,98 %, порівняно з 2019 роком зменшилась 4,25 %. Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 р.р., показано на рис. 2.8.

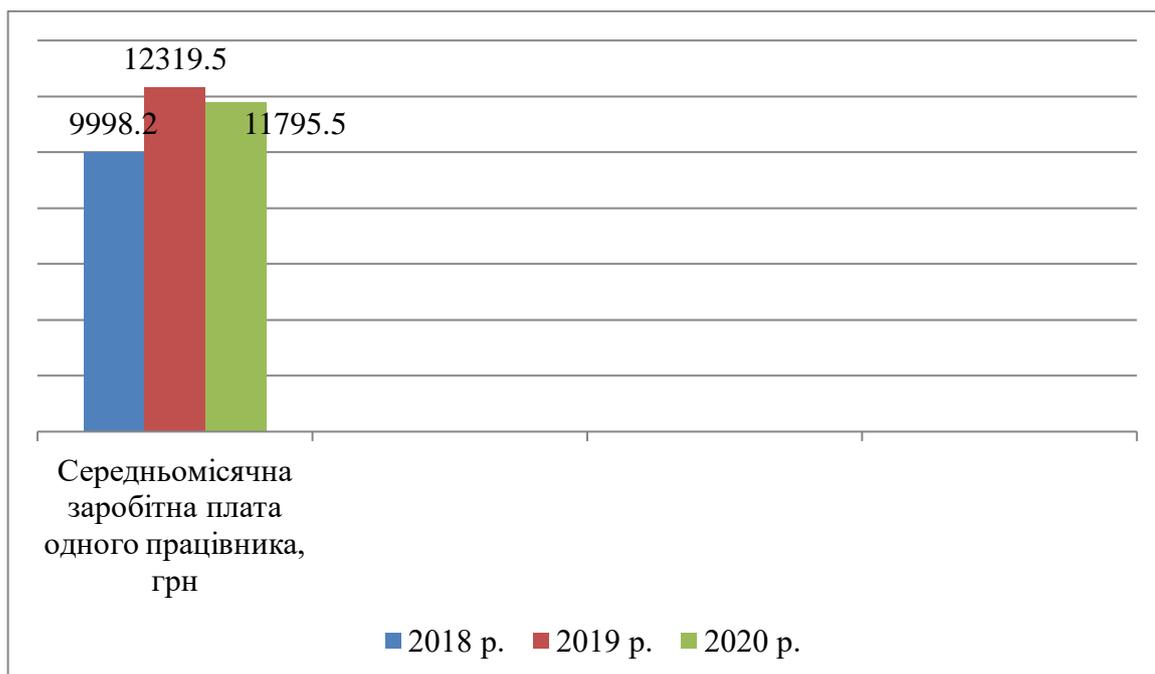


Рисунок 2.8 – Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр., грн.

Фінансові результати показують збільшення валового прибутку в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 2020 р. порівняно з 2018 р. на 28524 тис. грн., або на 36,27 %; а порівняно з 2019 р. – на 5454 тис. грн. або на 5,36 %.

На заводі з року в рік збільшення зменшення прибутку від операційної діяльності. Так, у 2020 р. порівняно з 2018 р. прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшився на 19806 тис. грн., що склало приросту на 80,39 %; порівняно з 2019 р. – на 42651 тис. грн., або на 10,62 %. Аналізуючи фінансові результати господарської

діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., слід звернути увагу на те, що всі показники фінансового стану мають позитивну динаміку.

Проведено узагальнений аналіз зміни динаміки загальної вартості чистого прибутку Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Так, у 2020 році чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», склав 31819 тис. грн., що на 15191 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 2101 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 91,36 %, а порівняно з 2019 роком – 7,07 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства. Динаміка зростання чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в період 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.9 кваліфікаційної роботи.

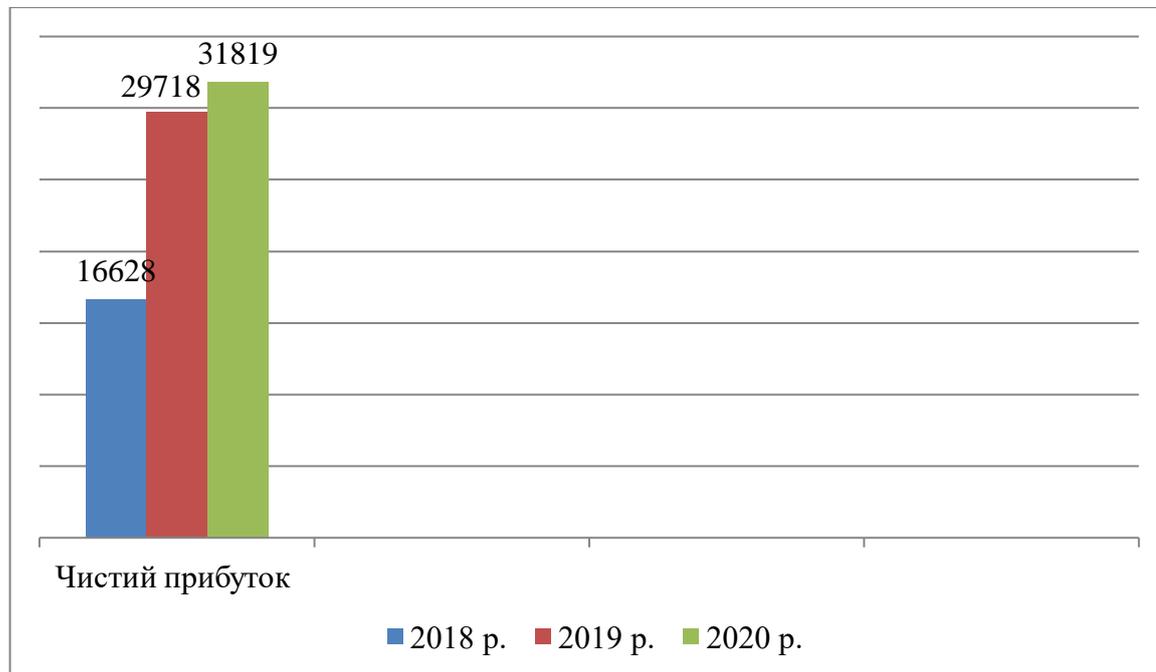


Рисунок 2.9 – Динаміка зростання чистого прибутку Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» в період 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Аналізуючи дані табл. 2.6 необхідно зауважити про приріст продуктивності праці працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 р.р. Так, у 2020 році продуктивності праці працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» становила 1132,23 тис. грн. / особу, що на 36,53 тис. грн. / особу менше ніж у 2018 році, та на 4,7 тис. грн. / особу ніж у 2019 році. У відносному значенні приріст продуктивності праці Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році порівняно з 2018 роком становило 3,13 %, а порівняно з 2019 роком 0,41 %. Динаміка зростання продуктивності праці одного працівника Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» показано на рис. 2.10 роботи.

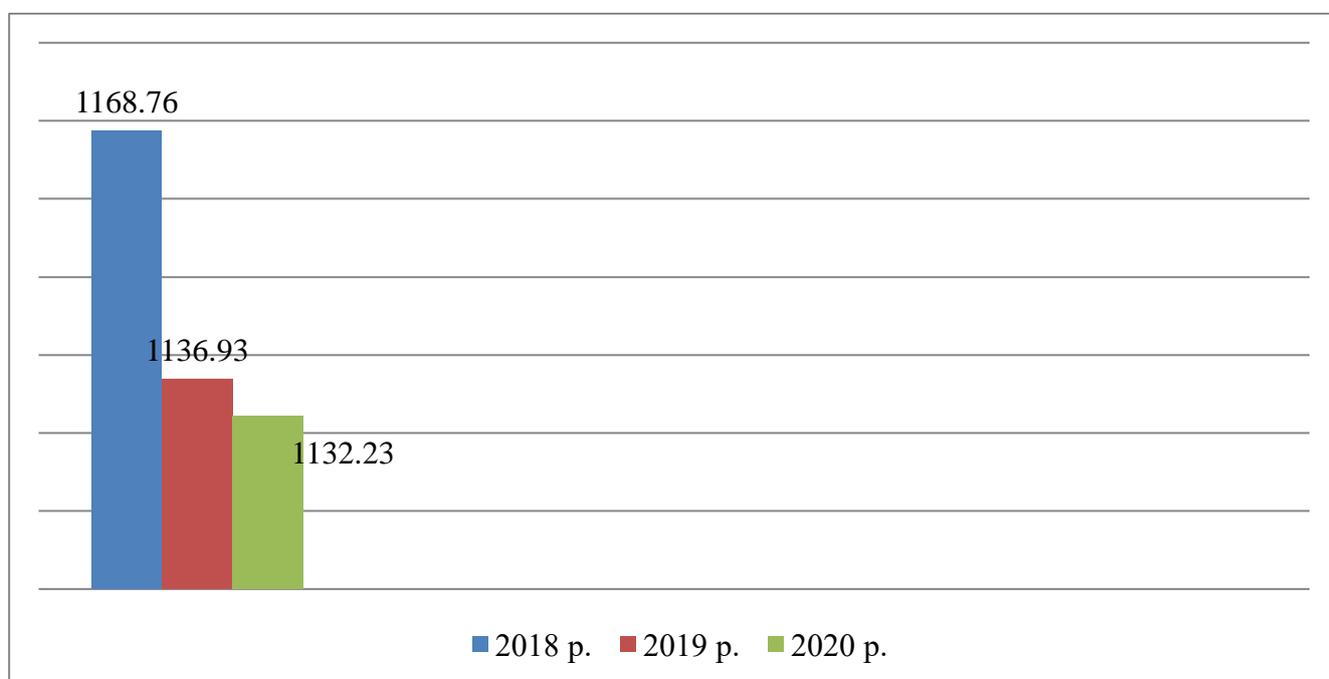


Рисунок 2.10 – Динаміка росту продуктивності праці працівників Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр., тис. грн. / особу

Порівнюючи коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво», можна зробити такий висновок: коефіцієнт оновлення у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,05. До того ж, на підприємстві спостерігається зростання

зношеності основних фондів, про що свідчить збільшення значення коефіцієнта вибуття основних засобів від 0,643 у 2018 р. до 0,69 у 2020 р. Тому Приватне акціонерне товариства «Фірма «Полтавпиво» намагається подолати цю проблему шляхом придбання аналогічних основних засобів більш сучасних і модернізованих та списання непотрібних об'єктів.

Варто відмітити, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зменшення показника фондівіддачі Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво»: у 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 1,77; порівняно з 2019 р. – на 1,91. Завод виготовляє менше готової продукції на одиницю основних засобів хоча намагається ефективно використовувати засоби праці. Темп спадання фондівіддачі у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 41,07 %, а порівняно з 2019 роком – 42,92 %, рис. 2.11.

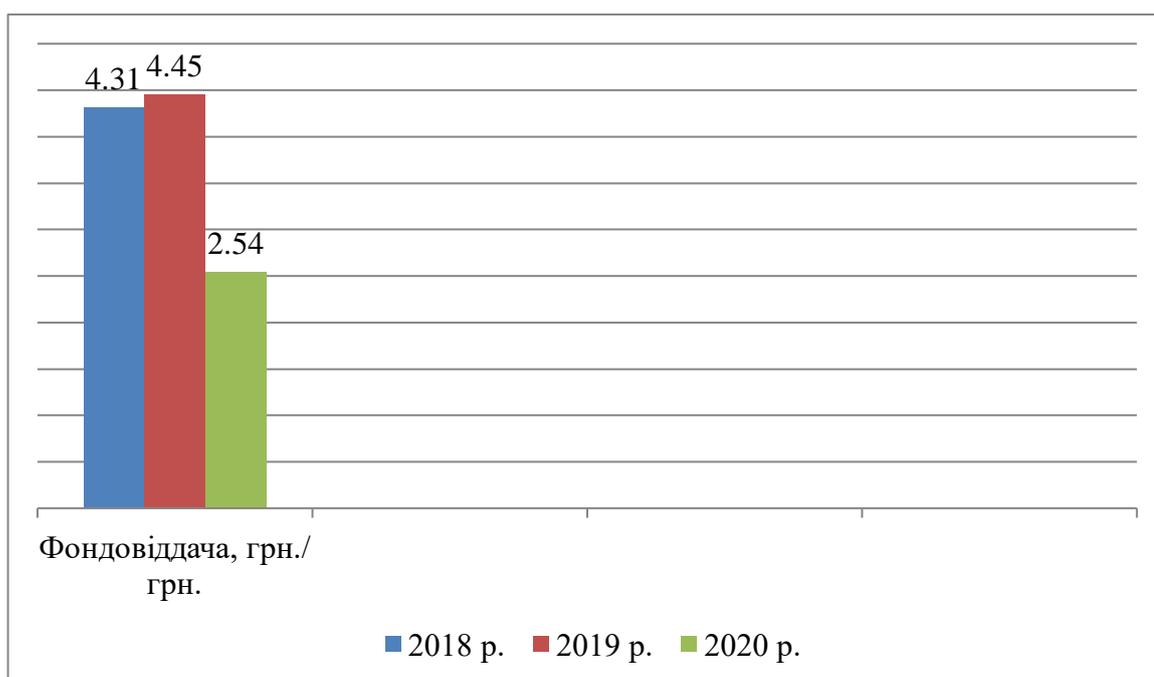


Рисунок 2.11 – Динаміка зменшення фондівіддачі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр., грн. / грн.

Аналізуючи показники обороту оборотних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018 – 2020 рр. простежується тенденція до зменшення з 210,53 днів у 2018 р. до 144,58 дні у 2020 р. Так, у 2020 р. в Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» цей

показник зменшився порівняно з 2018 р. на 65,95 днів, що у відсотковому вираженні становить 31,33 %; а проти 2019 р. більше на 22,13 дні, тобто на 18,07 %. Прискорення оборотності оборотних коштів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє із обороту вилучити кошти, які можна використати на придбання нової техніки, удосконалення технологічного процесу з метою систематичного збільшення обсягу продукції.

Аналіз коефіцієнту обіговості оборотних засобів Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» дає змогу зробити висновок, що порівняно з 2020 роком, у 2019 році даний показник Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» знизився на 0,45 %. У 2018 році коефіцієнт обіговості оборотних засобів складав 1,71 що на 45,61 % більше ніж у 2020 році.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу зробити висновок про несуттєве зменшення коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддачу). Так, у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2020 році даний показник становив 0,42 обороти що на 0,78 оборота більше ніж у 2018 році. Темп зростання коефіцієнту обіговості активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році порівняно з 2018 роком склав 45,61 %.

Показники рентабельності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» наведено табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Рентабельність сукупного капіталу	11,87	20,59	16,68	4,81	(3,91)
Рентабельність власного капіталу	16,798	24,31	16,13	(0,66)	(8,18)
Рентабельність продукції	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	(2,15)

Аналізуючи рентабельність сукупного та власного капіталу, слід відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає. Так, рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. зросла проти 2018 р. на 4,81 п.п.; проти 2019 р. зменшилась на

3,91 п.п. Саме ці факти свідчать про те, що присутнє ефективне використання, зокрема високий рівень норми прибутку на вкладений власний капітал.

Аналізуючи показник рентабельності продукції, слід відзначити, що спостерігається спадання у 2020 р. проти 2018 р. – на 7,03 п.п.; проти 2019 р. – на 2,15 п.п.

Суттєво зросла рентабельність власного капіталу підприємства. Так, у 2020 році рентабельність власного капіталу Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» становила 16,13 %, що на 0,66 % менше ніж у 2018 році, та на 8,18 % ніж у 2019 році. Динаміка зміни показників рентабельності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 р.р., показано на рис. 2.12 кваліфікаційної роботи.

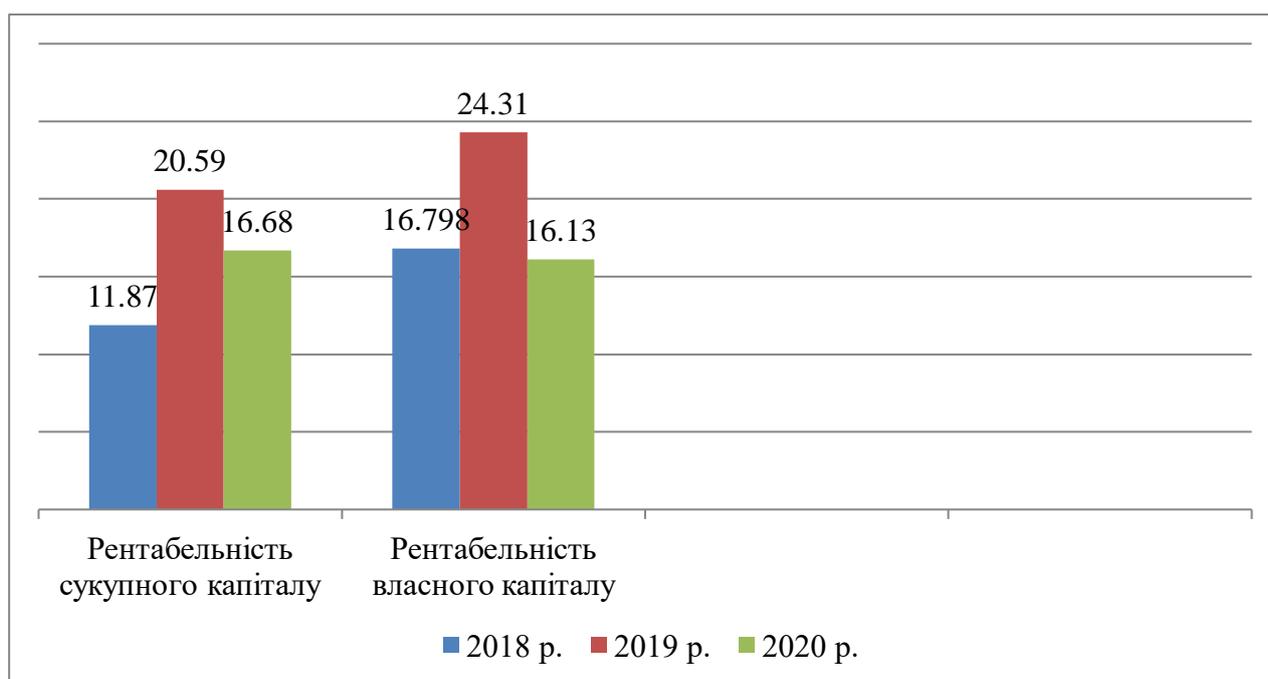


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни показників рентабельності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр.

Проведемо аналіз показників фінансової структури капіталу та платоспроможності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8 роботи).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової структури капіталу та платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018–2020 роки

Показники	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,62	0,72	0,82	0,20	0,10
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,38	0,31	0,30	(0,08)	(0,02)
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,61	1,39	1,22	(0,39)	(0,17)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	1,63	2,08	4,75	3,12	2,67
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,61	0,39	0,14	(0,47)	(0,25)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,01	0,08	0,08	0,07
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,68	1,46	2,06	1,38	0,60
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,35	0,55	0,57	0,22	0,02
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,32	0,48	0,29	(0,03)	(0,18)
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,98	0,63	(0,36)	(0,35)

На основі проведених розрахунків по аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити висновки, що станом на 2020 рік фінансова стійкість підприємства є задовільною по ряду показників. Зокрема у 2020 році коефіцієнт автономії фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склав 0,82 що на 0,2 та на 0,1 більше ніж у 2018 та 2019 роках відповідно. Необхідно зауважити, що незважаючи на зниження показника коефіцієнту концентрації залученого капіталу у 2020 році порівняно з 2018 роком, підприємство перебуває у задовільному стані. Так, у 2020 році, даний показник становив 0,3 що на 0,08 та на 0,02 менше ніж у 2018 та 2019 р.р. Коефіцієнт забезпеченості запасів у весь досліджуваний період є більшим за загальноприйнятну норму, та складає відповідно, у 2018 році – 0,68 у 2019 році – 0,146 у 2020 році – 2,06. Необхідно зауважити, що на досліджуваному підприємстві, абсолютно усі показники фінансової структури капіталу та платоспроможності відповідають загальноприйнятим нормам, що є позитивним показником для його подальшого розвитку. Далі проаналізуємо показники платоспроможності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	1,54	2,21	3,65	2,11	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,38	2,64	1,90	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,69	1,51	1,22	0,82

Аналіз табл. 2.9 показав, що у 2020 р.: коефіцієнт покриття дорівнював 3,65, більше що на 1,43 проти 2019 р.; коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 2,64, більше що на 1,26 проти 2019 р.; коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 1,51, більше що на 0,82 проти 2019 р. Проведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства, табл. 2.10 кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.10 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 роки

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	34749	65154	74760
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	35240	66068	95747
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	54437	84461	103312
4. Запаси – Н4	50889	44504	36281
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-16140	20650	38479
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-15649	21564	59466
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	3548	39957	67031

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що підприємства має абсолютну фінансову стійкість оскільки $E_1, E_2, E_3 > 0$ в

2020 році, порівняно з попередніми роками де ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризувалося як підприємство нормальною фінансовою стійкістю. Однак необхідно відмітити, про поступове зниження власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Проаналізувавши ліквідність балансу підприємства в період з 2018 по 2020 рік, можна зробити висновок, що він ліквідний, так як виконуються умови ліквідності.

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 - 2020 р.р., має задовільний фінансовий стан, зокрема характеризується стійким фінансовим станом. Тому на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно:

продовжити проведення переозброєння виробництва з метою виведення морального і фізичного зношення основних засобів та заміни їх на сучасні та енергозберігаючі;

продовжити виконання робіт щодо впровадження сучасних європейських автоматизованих систем управління виробництвом, запасами тощо, для цього виділити необхідний розмір грошових коштів на придбання нематеріальних активів;

збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції, рівень продуктивність праці працівників (підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності на підприємстві, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Стимулом підвищення продуктивності праці є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем суспільства, а підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати).

збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції, рівень продуктивність праці працівників (підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності на підприємстві, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Стимулом підвищення продуктивності праці є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем суспільства, а підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати).

2.3 Моніторинг та ідентифікація перешкод реалізації інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням інноваційною діяльністю, що входить до загальної стратегії товариства.

В своїй взаємодії інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує ефективність роботи всієї системи та включає послідовність таких етапів:

на першому етапі визначається вектор структурних перетворень, бажаного структурного типу з ряду альтернатив та відповідних йому цілей. На цьому етапі окреслюються форми майбутніх інноваційних перетворень, генеруються та визначаються пріоритети альтернативних потоків, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізується їх наявність;

на другому етапі моделювання стратегії розвитку та структурних перетворень. Цьому етапу буде відповідати вибір моделі стратегічного інноваційного розвитку з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою

складовою ефективного функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена проблемам побудови та дослідження моделей інноваційної стратегії товариства;

на третьому етапі відбувається конкретизація шляхів реалізації інноваційної стратегії підприємства з врахуванням специфіки і конкурентних переваг – визначаються методи організації робіт від формулювання ідеї до досягнення комерційного результату. На цьому етапі заплановані і відібрані інноваційні цілі розглядаються як інноваційні проекти з визначеною кількістю ресурсів для їх забезпечення та потребують організаційного супроводу з врахуванням часового фактору;

четвертий етап включає формування системи важелів, методів, інструментів регулювання та контролю, які забезпечать в подальшому неперервну реалізацію програми інноваційних перетворень в залежності від обраної моделі стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Доцільним на цьому етапі є проведення оцінки ефективності з врахуванням існуючих обмежень, що дозволить оцінити величину сумарної ефективності від інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Отже, загальним результатом роботи механізму є чітко сформована послідовність кроків, яка, забезпечує подальшу реалізацію стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», підкріплює її ефективність наявністю ітераційних зв'язків для корекції попереднього етапу, а також загальним контролем на 4 етапі роботи механізму.

Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою адаптованим до ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та характеризується своєю специфічною формою, яку диктують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, деталізуємо особливості механізму стратегічного інноваційного розвитку. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Оскільки організація зацікавлена також в інформації, що стосується таких факторів, як: демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я трудящих, традиції, домінуючі

життєві цінності й установки людей та ін. Одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників.

У конкретному розумінні за допомогою аналізу макросередовища організація формує свій особливий перелік ключових факторів середовища і визначається щодо методичних підходів, за допомогою яких вона буде проводити відповідний специфічний багатфакторний системний аналіз. Визначивши важливість для організації PEST-аналізу, проводимо його для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Результати проведення PEST-аналізу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Міжнародне законодавство	0,2	3	0,6	1. Зростання мобільності рівня потреб населення	0,1	2	0,2
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Соціальна нестабільність	0,2	2	0,4
3. Політична нестабільність	0,2	2	0,4	3. Зниження рівня культури і освітіння селення	0,1	1	0,1
5. Митне законодавство	0,15	2	0,3	4. Репутація підприємства (імідж)	0,25	3	0,75
6. Посилення антимонопольних обмежень	0,1	1	0,1	5. Демографічна ситуація в країні	0,1	1	0,1
7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	0,05	1	0,05	6. Міжнародна соціальна політика	0,2	2	0,4
				7. Зв'язки з громадськістю	0,05	1	0,05
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів	1,7			Середня оцінка впливу соціальних факторів	1,7		
Сила впливу політичних факторів			2,35	Сила впливу соціальних факторів			2

Продовж. табл. 2.11

Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Економічна ситуація в країні	0,2	3	0,6	1. НТП у сфері виробництва	0,15	2	0,3
2. Інвестиційний клімат в галузі	0,1	2	0,2	2. Фінансування досліджень	0,2	3	0,4
3. Платоспроможний попит	0,05	1	0,05	3. Зміна і адаптація нових технологій	0,3	2	0,6
4. Загроза високих темпів інфляції	0,1	3	0,3	4. Доступ до технологій, ліцензування, патенти	0,25	1	0,25
5. Зростання безробіття	0,05	2	0,1	6. Виробнича ємність	0,1	2	0,2
6. Встановлення високих податкових ставок	0,15	2	0,3				
7. Розвиток каналів збуту	0,15	3	0,45				
8. Підвищення цін на енергоносії	0,05	3	0,15				
9. Міжнародні економічні зв'язки	0,1	2	0,2				
10. Специфіка виробництва.	0,05	1	0,05				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів		2,2		Середня оцінка впливу технологічних факторів		2	
Сила впливу політичних факторів			2,4	Сила впливу технологічних факторів			1,95

Найбільш значний вплив на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах кризи мають економічні (2,35) та політичні (2,4) фактори. Середня оцінка впливу цих факторів складає: економічні (1,7) та політичні (2,2) фактори.

Аналізуючи економічні фактори, які здійснюють найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна зробити наступні висновки:

загроза високих темпів інфляції може спричинити обесцінювання накопичень організації та завдати труднощів в отриманні довгострокових кредитів. В даному випадку необхідним є ведення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність коштів, а також скорочення капітальногo виробництва та згортання НДДКР, щo можуть принести позитивний результат лише у віддаленому майбутньому;

зростання вартості енергоносіїв спричинить незаплановані витрати, а також періодичне відключення електроенергії в межах району за несплату. В даному випадку необхідно створити автономну підстанцію з метою постачання електроенергії на період відключення;

розвиток каналів збуту забезпечить обмін новітніми технологіями, програмними продуктами та іншими інноваціям. В такому випадку організація має піклуватись про укладення угоди щодо наукового співробітництва з іноземними організаціями;

економічна ситуація в країні може негативно впливати та діяльність організації нестабільним законодавством, що спричинить послаблення економічного становища організації, а також зниження доходів. З метою уникнення негативних наслідків товариству необхідно систематично оперативновивчати законодавство та запровадити нововведення, швидко реагувати на них.

Ефективне використання трудового та освітнього потенціалу персоналу сприяє досягненню очікуваних результатів роботи. Важливим для ефективної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виявлення рівня його забезпеченості висококваліфікованими кадрами та оцінити ефективність його діяльності.

Оцінка персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Отже для висвітлення стану персоналу організації необхідно проаналізувати його організаційну, вікову, освітню та інші структури.

Одним з головних чинників сприйнятливості до нововведень є інноваційний потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Під інноваційним потенціалом варто розуміти сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей підприємства, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

наявність висококваліфікованих спеціалістів-учених, інженерів, інноваторів, системних організаторів, винахідників тощо;

наявність матеріально-технічної бази – устаткування, обладнання, інформаційно-комунікаційних систем, забезпеченість необхідними матеріалами, реактивами, лабораторним, офісним обладнанням;

забезпеченість науковою інформацією й інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні і за кордоном.

Готовність – це достатність потенціалу та існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Рівень готовності інноваційного потенціалу може бути визначений за допомогою низки параметрів, які відображають ступінь розвитку НДДКР та інших напрямів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке створює і впроваджує нововведення. До них належать:

виробничий потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

рівень розвитку техніки порівняно зі світовим (технічний потенціал);

характеристика тривалості життєвого циклу продукції, яку виготовляє ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

частка дослідно-конструкторських розробок у загальних витратах на НДДКР;

ступінь інтеграції різних підрозділів між собою;

рівень централізації і децентралізації управління;

можливість подальшого вдосконалення нововведень, появи на їх основі інших інновацій, а також їхнього поширення на нові сфери науково-практичної діяльності;

наявність венчурного капіталу і можливість створення венчурних малих підприємств у складі компанії; рівень використання ефективних методів управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального чи інтелектуального продукту;

доступ до наукової інформації та інформації про інновації, патенти, винаходи, до міжнародних інформаційних каналів.

Узагальнюючі питання оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», його інноваційної активності, спроможності і готовності до інноваційної діяльності можна визначати основні етапи проведення такої оцінки:

- описання проблеми розвитку підприємства;
- постановка завдань щодо програми вирішення проблеми;
- описання системної моделі діяльності підприємства (розкривається внутрішнє і зовнішнє середовище, групи факторів впливу на інноваційну діяльність);
- оцінка ресурсного потенціалу стосовно поставлених завдань;
- оцінка організаційного потенціалу і техніко-організаційного рівня виробництва;
- інтегральна оцінка потенціалу підприємства, його готовність вирішувати поставлені завдання, формулювання загальних висновків за результатами аналізу;
- визначення основних напрямів проекту підготовки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для досягнення необхідного потенціалу, складання завдань на розробку проекту.

На основі наведеної в попередніх підрозділах інформації проведемо оцінку інноваційного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою структурного аналізу. Для цього дамо оцінку кожному елементу інноваційного потенціалу. Бальна оцінка використання підприємством кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснювалася з використанням наступної шкали шкали:

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

Враховуючи, що частина показників може мати тільки якісну оцінку, для аналізу стану інноваційного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна рекомендувати використання бальної оцінки його елементів.

Вагові індекси кожного елемента присвоюються за допомогою методу експертних оцінок за результатами опитування працівників підприємства. Дані про стан інноваційного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
Виробничі можливості	Ступень використання виробничої потужності		1	
	Рівень прогресивності застосовуваних технологій		1	
	Ступень гнучкості виробництва		1	
Підсумкова оцінка		0,16	3	0,48
Кадрові можливості	Рівень кваліфікації персоналу		2	
	Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		1	
	Розвиненість системи мотивації персоналу		1	
	Ступень творчої ініціативності персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,18	5	0,90
Науково-технічні можливості	Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції		1	
	Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції		1	
	Рівень використання розробок		0	
	Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		1	
	Підсумкова оцінка		0,17	3
Маркетингові можливості	Раціональність використання каналів розподілу товарів		2	
	Гнучкість цінової політики		1	
	Рівень використання реклами		1	
	Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
Організаційні можливості	Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури;		1	
	Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		1	
	Рівень компетенції керівників		2	
	Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,80
Фінансові можливості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності		1	
	Коефіцієнт швидкої ліквідності		1	
	Коефіцієнт загальної ліквідності		1	
	Фінансова стійкість підприємства		1	
Підсумкова оцінка		0,17	4	0,68

Висновки про рівень інноваційного потенціалу підприємства робляться на основі узагальненого показника – коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою:

$$P_{\text{ін.акт}} = \sum (P_i \times W_i) \quad (2.1)$$

де $P_{\text{ін.акт}}$ – рівень інноваційної активності підприємства;

P_i – експертна оцінка використання i -того елемента інноваційного потенціалу, бали;

W_i – коефіцієнт вагомості i -того елемента інноваційного потенціалу.

Результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 1 – низький рівень, від 1,01 – до 2 – середній рівень, від 2,01 до 3 – високий рівень.

Отже, аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має високий рівень інноваційної активності – 4,33.

Така оцінка здійснюється за допомогою розробленої шкали балів кожного показника і коефіцієнтів, які визначають важливість кожного елемента у встановленні рівня інноваційного потенціалу.

Відповідно до цієї методики кожному з перерахованих вище елементів інноваційного потенціалу (і таким, що визначаються за допомогою коефіцієнтів, і другим) присвоюється відповідна бальна оцінка: показники групуються за відповідною ознакою і кожній групі присвоюється певне значення вагового коефіцієнта, який визначається за допомогою експертів, результати оцінки формуються у вигляді таблиці.

Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок про можливість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснювати ті чи інші інновації або про необхідність розвитку тієї чи іншої складової інноваційного потенціалу має високий рівень інноваційної активності.

Висновки до розділу 2

Під час проведення аналізу інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сформульовані висновки.

1. Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є великим, загально відомим вітчизняний виробником алкогольних, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, який завоював за довгі роки роботи бездоганну репутацію. Товариство має сучасне обладнання, сертифіковане за міжнародними стандартами та є одним з найкращих вітчизняних виробників. Основними напрямками діяльності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є: виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова торгівля напоями; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який показав, що у 2020 році чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», склав 31819 тис. грн., що на 15191 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 2101 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 91,36 %, а порівняно з 2019 роком – 7,07 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства.

3. Виконано моніторинг, який показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має високий рівень інноваційної активності – 4,33. Інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням інноваційною діяльністю, що входить до загальної стратегії товариства. В своїй взаємодії інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує ефективність роботи всієї системи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1 Розроблення ефективної маркетингової інноваційної стратегії розвитку ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стратегія управління нововведеннями у ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» – це довготерміновий план його розвитку на інноваційній основі, що враховує досягнуті результати його господарської діяльності та можливі зміни у зовнішньому середовищі. Процес вдосконалення інноваційної стратегії ґрунтується на таких принципах:

перш за все, стратегія більшою мірою вдосконалюється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління;

стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспективи всієї організації а не конкретного індивіда;

стратегічний план повинен забезпечуватися широкими дослідженнями і фактичними даними;

стратегічний план надає організації визначеність, індивідуальність;

стратегічні плани повинні бути розроблені так, що залишатись відповідними на довгий період часу, а й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можливо було модифікувати або провести переорієнтацію.

Вдосконалення інноваційної стратегії ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» є складним процесом, який передбачає низку етапів. Схематично процес формування стратегії управління нововведеннями у ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рисунку 3.1.

Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто, встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого чи іншого суб'єкта, що перешкоджає

його ефективному функціонуванню та розвитку.



Рисунок 3.1 – Проектований механізм удосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Основою формування стратегії управління нововведеннями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є коригування його місії, цілей та задач. Місією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна сформулювати таким чином: задоволення потреб промислових підприємств в обладнанні, здійснення виробничо-комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал, збільшення прибутку, задоволення економічних і соціальних інтересів правління заводу та його працівників.

Стратегічною метою діяльності підприємства є завоювання нових ринків, нових споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції.

Тактичними цілями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є: диверсифікація виробництва, впровадження у виробництво нових видів продукції, підвищення якості, оновлення обладнання, перехід на ресурсо- та енергозберігаючі технології.

Поточними цілями є вдосконалення технології виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є поєднання її головних цілей та шляхів їх досягнення. Стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна вироблятися із реальних можливостей розвитку підприємства. Тому стратегія це перш за все реакція організації на зовнішні і внутрішні чинники її діяльності.

Внутрішнє середовище – це чинники, що перебувають під впливом і контролем організації. Мікросередовище – («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір фірми), представлено фірмами, що безпосередньо впливають на досягнення організації своїх цілей. Макросередовище (далеке чи загальне середовище), у якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність організації.

На рис. 3.2 схематично представлені фактори впливу на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».



Рисунок 3.2 – Вплив факторів на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Усі фактори, що впливають на підприємство, можна поділити на стимулюючі та стримуючі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Групування факторів залежно від їх ролі у створенні сприятливого клімату інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стимулюючі фактори	Стримуючі фактори
стабільність державної та соціальної політики, направленої на розвиток діяльності підприємства;	високі податкові збори;
зростання товарного виробництва;	монополізм;
наявність конкуренції на ринку;	спад товарного виробництва;
розвиток ринку медичного скла;	зростання цін;
демонополізація господарської діяльності;	інфляція;
свобода вибору покупця та продавця;	низький розмір стартового капіталу;
свобода цін;	обмеженість матеріальних ресурсів;
свобода просування товарів та послуг;	високі відсотки при одержанні кредитів;
наявність розвинутої ринкової інфраструктури;	надмірне державне регулювання та контроль;
пільговий податковий режим;	низький рівень платоспроможності населення;
доступність одержання кредитів;	висока ступінь підприємницького ризику;
засоби, які сприяють залученню фінансових ресурсів у сферу бізнесу, інвестицій від іноземних контрагентів;	відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва, у тому числі малого бізнесу;
дійова державна підтримка суб'єктів ринку;	обмеження у системі товаропросування, які пов'язані квотами, зборами на вивезення продукції в Україну та вивезення її за кордон, системою розрахунків;
спрощення процедур регулювання діяльності підприємств;	недостатня державна фінансово-кредитна і майнова підтримка агропромислових підприємств;
спрощення порядку державної реєстрації підприємств;	субсидії неефективним підприємствам з боку держави;
підвищення якості підготовки підприємців;	недостатність системи державної реєстрації, ліцензування, патентування, обліку та статистичної звітності суб'єктів ринкової діяльності;
доступність підприємств до одержання необхідної інформації (про товарні ринки, технології, потенційних партнерів тощо);	обмеженість інформаційного та консультаційного забезпечення;
наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності на винаходи, новаторські ідеї, ноу-хау;	низький рівень державного фінансування наукових досліджень та розробок;
наявність громадянських об'єднань підприємців, активізація їх діяльності	недостатній рівень етики бізнесу

З аналізу даних таблиці 3.1 можна зробити висновок, що серед зовнішніх факторів в останні роки збільшується кількість факторів стимулюючого впливу. У

процесі проведеного нами дослідження виявлено існуючі проблеми, що стримують організаційний розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Серед головних із них можна виділити такі:

помилки при формуванні товарного портфелю:

значна залежність від одного виду продукції в товарному портфелі;

низький рівень диверсифікації виробництва продукції;

нерозвиненість системи індивідуальних замовлень.

неефективна комунікаційна політика:

не експлуатується імідж виробника;

незначна увага до рекламування продукції;

не враховані регіональні особливості при розробці рекламної кампанії;

недосконалі маркетингові дослідження ринку;

неефективне використання спеціалізованих елементів реклами.

нерівномірна ситуація продажу продукції за регіонами сегментами та каналами розподілу продукції, канали розподілу недостатні для оптимального розподілу продукції за різними сегментами.

вибір конкурентної стратегії – фокусування (концентрації) маркетингових зусиль і диференціації ринкових зусиль не відповідає поточній позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на споживчому ринку.

Після поставлення цілей і місії керівництво повинне розпочинати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Оцінка зовнішнього середовища повинна здійснюватися по трьох параметрах: оцінка змін, які впливають на різні аспекти господарської діяльності підприємства; виявлення факторів, що загрожують діяльності товариства та факторів, що надають більше можливостей для досягнення прийнятих цілей шляхом коректування плану.

Основними ключовими характеристиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які доцільно використати при обґрунтуванні інноваційної стратегії, є:

історія перевірена часом, традиційність – покупець схильний більше довіряти виробникові з тривалою історією;

відомість бренду на спеціалізованих ринках;
 позитивний імідж виробника;
 екологічно чистий регіон;
 потужне обладнання, яке здатне забезпечити високу якість продукції;
 ефективно діюча система якості;
 висококваліфікований персонал, що вміє працювати за міжнародними стандартами якості;
 лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробництва продукції.

Ми пропонуємо замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Впровадження даної стратегії передбачає такі вирішення таких задач:

збільшення попиту: 1) залучення нових споживачів організація торговельних представництв у всіх обласних центрах України; 2) використання ключових компетенцій підприємства; 3) пошук нових можливостей товару; 4) підвищення інтенсивності вживання товару;

утримання частки ринку: 1) завоювання споживачів конкурентів; 2) використання системи інтегрованих маркетингових комунікацій; 3) використання ключових компетенцій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при розробці і реалізації рекламних кампаній.

завоювання відданості споживачів: проведення PR акцій; стабільно висока якість продукції.

підвищення продуктивності виробництва: оптимізація асортименту продукції; зняття з виробництва нерентабельної застарілої продукції; виробництво нової інноваційної продукції; диверсифікація виробництва.

оптимізація виробничих процесів: модернізація технології, впровадження енерго- та ресурсоощадних технологій; установка більш продуктивних виробничих ліній.

оптимізація витрат на збут: удосконалення механізму проведення маркетингових досліджень;

оборона позицій: змушене скорочення. Іноді лідерів доводиться визнати, що економічно не доцільно захищати усі свої товари. У цьому випадку він може прийняти рішення відмовитися від оборони окремих позицій (там, де його товари і послуги не мають явні переваги), сконцентрувавши ресурси на підтримці найбільш перспективних брендів. Варто припинити випуск не перспективних, не рентабельних товарів, що не зуміли зайняти лідируючі позиції, і направити зусилля на ті торговельні марки, що зберігають домінуюче положення на ринку;

Для оцінки можливостей і напрямів інноваційного розвитку підприємства доцільно провести маркетингове дослідження ринку за допомогою анкетування. Анкетування – це процедура проведення письмового опитування за допомогою розробленої анкети, є одним з методів кількісних досліджень в маркетингу і соціології. Анкетування дозволяє найбільш жорстко дотримуватися наміченого плану дослідження, оскільки процедура «питання-відповідь» суворо регламентована.

Анкетування споживачів – ефективний метод маркетингових досліджень, що дозволяє компанії отримати якнайповнішу і найдостовірнішу інформацію про ставлення до неї споживачів. Крім того, анкетування покупців – це «зондування» споживчого ринку з метою виявлення всіх можливих недоліків і порушень, пов'язаних з ринковим просуванням товарів і послуг. При анкетуванні споживачів використовується опитувальний лист, який містить низку питань, що стосуються теми дослідження. Така форма зворотного зв'язку, дає можливість оперативно і достовірно визначити смаки споживачів, оцінити їх купівельний потенціал, встановити ступінь лояльності до компанії та її діяльності і т.д.

Грамотне складання питань є запорукою успішного проведення анкетування і значно спрощує систематизацію і кінцевий аналіз отриманої інформації. Формулювання питань повинне бути чітким зрозумілим, гранично об'єктивним і не допускати двозначності. Необхідно враховувати, що анкетування покупців винятково добровільна акція і будь-яке примушення до неї може бути розцінено

негативно. У контексті формування стратегії управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно провести опитування основних споживачів продукції, тобто працівників промислових підприємств, що замовляють обладнання у машинобудівних підприємств щодо виявлення їх побажань стосовно продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таким чином, доцільно розробити анкету, яка міститиме такі питання:

1. Чи користуєтесь Ви продукцією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:
так; ні.
2. Яку саме продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» Ви замовляєте:_____
3. Які критерії при замовленні даної продукції для Вас найважливіші:
якість;
ціна;
імідж виробника;
простота замовлення;
інше _____
4. Які виробники даної продукції Вам відомі:_____
5. Які позитивні характеристики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» Ви можете назвати:_____
6. Назвіть недоліки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:_____
7. Що б Ви хотіли удосконалити в продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»__
8. Що б Ви хотіли удосконалити у механізмі співпраці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зі споживачами _____

Проведення анкетного опитування споживачів за такою схемою дозволить виявити ставлення покупців до продукції та до підприємства в цілому. Результати цього дослідження повинні бути використані в процесі розробки маркетингової стратегії.

Таким чином, існуюча стратегія управління нововведеннями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує вдосконалення. Доцільною для даного підприємства є стратегія лідерства, що передбачає активний маркетинг, зниження витрат на збут,

збільшення обсягів виробництва. Стратегічна карта удосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.3.

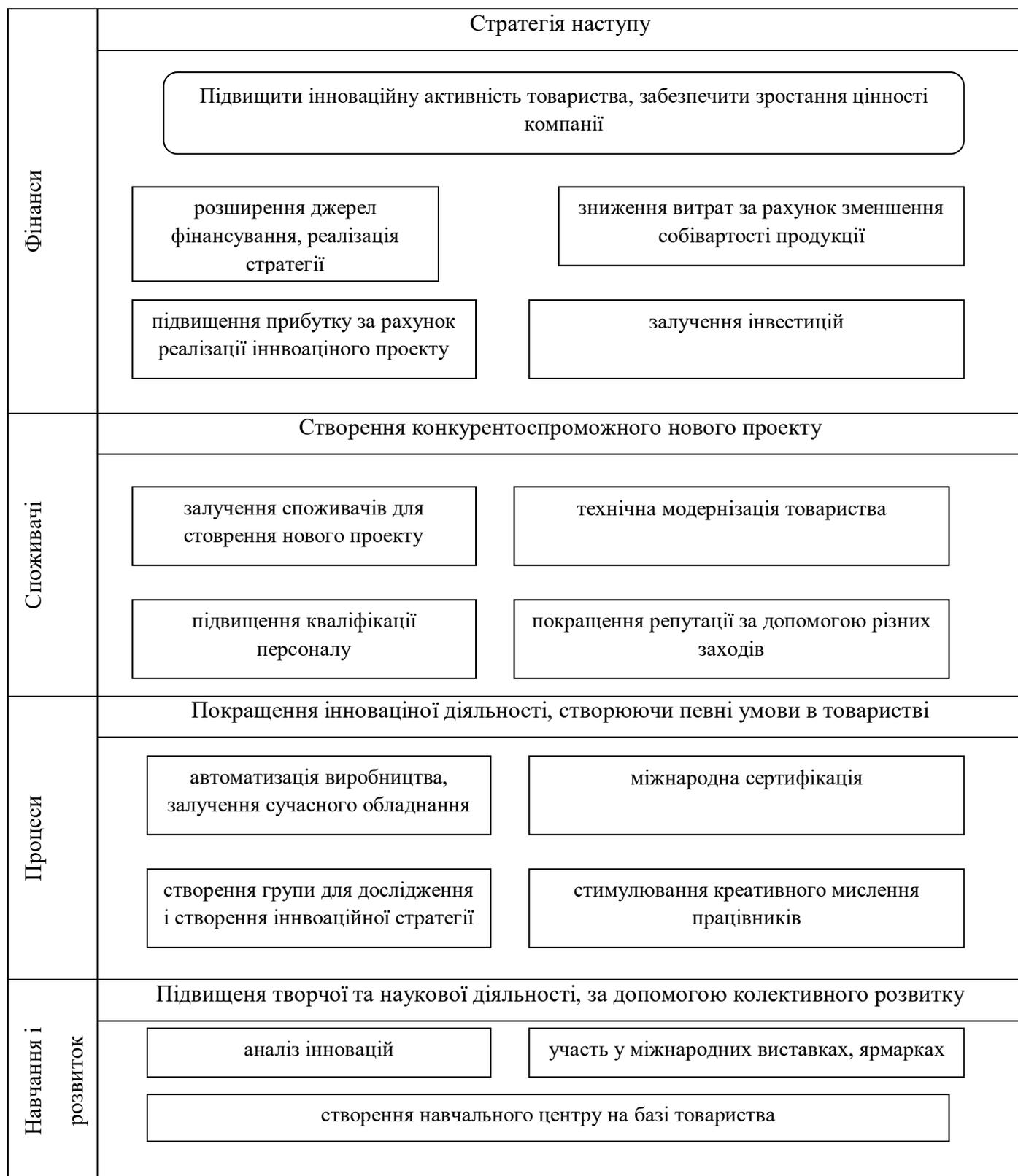


Рисунок 3.3 – Стратегічна карта удосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таким чином, відповідно до результатів комплексного аналізу обираю стратегію управління інноваціями та цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однією зі стратегій лідера є стратегія диверсифікації, що передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Отже, оскільки привабливість пивоварної галузі є високою, а конкурентний статус (положення) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середній, то можна сказати, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

3.2 Процес прийняття управлінських рішень щодо забезпечення реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Важливим напрямком стратегії управління нововведеннями підприємства є удосконалення збутової діяльності. Невід'ємним кроком у вдосконаленні збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання новітніх технологій для просування продукції на ринок. Адже розвиток сучасного науково-технічного прогресу дає можливість стверджувати, що традиційні комунікації практично на грані занепаду. Більшість технологій, покликаних змінити лице комунікацій, існує вже сьогодні, а багато знаходиться на стадії тестування, тож в найближчий час маркетологам прийдеться суттєво переглянути інструментарій, який допомагає їм доносити повідомлення до споживачів.

Для підвищення ефективності просування продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільним є застосування Інтернет-технологій. В Україні Інтернет-технології ще не набули широкого розповсюдження. Лише окремі суб'єкти використовують у своїй діяльності можливості глобальної мережі. У харчовій галузі лише поодинокі підприємства частково використовують можливості Інтернету. Переважно їх діяльність у даному напрямі полягає у створенні веб-сайту. Проте його оновлення відбувається досить рідко. Інтернет-технології у сегменті питних вод доцільно використовувати не лише у процесі формування іміджу підприємства для розповсюдження інформації через веб-сайт.

Ефективними також є Інтернет-продажі (насамперед оформлення договорів на оптові поставки продукції).

Стрімкий технологічний розвиток у сфері електроніки та кібернетики став передумовою інтенсивного нарощення процесів інформатизації усіх сфер народного господарства. Формування інформаційного суспільства призвело до виходу інформаційно-комунікаційних технологій на новий рівень, що дозволяє вирішувати складні економічні завдання як для окремих комерційних структур так і в загальнодержавному масштабі. При цьому значна частина економіки бізнесу стають електронними і переміщуються у глобальне середовище мережі Internet.

Одним із засобів здійснення і підтримки процесів інформатизації в економічному середовищі є електронна комерція, яка дає змогу максимально ефективно здійснювати комерційні операції, оперативно реагувати на зміни ринку товарів та послуг, розширювати сфери впливу комерційних суб'єктів та посилювати їх конкурентні переваги. Електронна комерція передбачає взаємодію суб'єктів бізнесу з приводу купівлі-продажу товарів та послуг (матеріальних та інформаційних) з використанням інформаційних мереж (Internet, мережа стільникового зв'язку, внутрішні локальні мережі підприємств).

Перевагами електронної комерції для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в порівнянні з традиційною торгівлею є:

зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат на організацію бізнесу, на рекламу та просування товару (послуги), на обслуговування клієнтів, на підтримку комунікацій, зменшення витрат часу на взаємодію з клієнтами та діловими партнерами, розширення до- і після продажною підтримки;

розширення ринків: для Internet не існує географічних кордонів, часових обмежень, вихідних, причому вартість та швидкість доступу до інформації не залежить від віддалі до її джерела (за винятком транспортних витрат по доставці придбаного товару);

персоналізація взаємодії: за допомогою інформаційних мереж підприємства можуть одержувати детальну інформацію від кожного клієнта та автоматично надавати товари та послуги за масовими ринковими цінами;

зміни в інфраструктурі за рахунок зменшення частки або повного виключення матеріальної інфраструктури (будівлі, споруди), скорочення кількості персоналу, зменшення кількості посередників;

створення нових продуктів і послуг, наприклад, служби електронної поставки і підтримки, надання довідкових послуг, послуг з встановлення контактів між замовниками та постачальниками і т.п.

Internet-магазин є однією з найпоширеніших комерційних моделей електронної торгівлі.

Internet-магазин (електронний, віртуальний, e-shop) являє собою спеціалізований Web-сайт, який належить товаровиробнику та призначений для просування споживчих товарів на ринку, збільшення обсягів продажу, залучення нових покупців.

Характерними рисами Internet-магазинів є те, що вони можуть пропонувати значно більшу кількість товарів та послуг, ніж реальні магазини і забезпечувати споживачів значно більшим обсягом інформації, необхідної для прийняття рішення про покупку. Також завдяки використанню Internet-технологій є можливою персоналізація підходу до споживачів з врахуванням попередніх відвідувань магазину та зроблених у ньому покупок та використання Internet-магазину як ефективного способу маркетингових досліджень (анкетування, конференції покупців і т.п.).

Internet-магазини потребують значно менших витрат на утримання та організацію роботи, оскільки у ньому значно обмеженіша матеріально-технічна база (будівлі, споруди, приміщення) та кількість обслуговуючого персоналу.

Проте Internet-магазини мають і недоліки. Основними є невизначеність реального існування товару та відповідність його основним параметрам якості, шахрайства при проведенні грошових трансакцій, проблеми з доставкою.

Основними вимогами, які ставляться користувачами до Internet-магазину є:

зрозумілий інтерфейс та зручна система навігації по магазину;
зручна система посилань, що дозволяє оптимальним способом одержати необхідну користувачеві інформацію;

мінімальна кількість дій користувача для здійснення покупки.

Існує кілька систем класифікації Internet-магазинів за:

методом роздрібного продажу товарів у мережі: Internet-магазини; Web-вітрини, торгові системи; торгові ряди; контентні проекти (споживацькі енциклопедії, системи Internet-замовлень товарів тощо);

бізнес-моделлю: повністю он-лайновий магазин та суміщення офф-лайнового бізнесу з он-лайновим (коли Internet-магазин створюється на основі вже діючої реальної торгової структури);

взаємовідносинами з постачальниками: магазини, які володіють власним складом (наявність реальних товарних запасів); магазини, що працюють за договорами з постачальниками (відсутність значних товарних запасів);

ступенем автоматизації серед торгових систем електронних магазинів розрізняють Web-вітрини, власне Internet-магазини та торгові Internet-системи (TIS).

Web-вітрина – це сукупність товарного каталогу, системи навігації та оформлення замовлення з наступною передачею його менеджеру для оформлення. Той у свою чергу зв'язується зі складом, організовує доставку товару покупцеві, контролює процес оплати за товар. Паралельно ведеться рекламна робота, вивчення попиту, аналітична робота.

Робота Web-вітрини багато в чому нагадує посилкову торгівлю, проте замовлення на товар та ознайомлення з ним робиться через мережу Internet. У випадку створення Web-вітрини на базі ПП «Сігма-кабель» вона виступатиме інструментом залучення покупця, інтерфейсом для взаємодії з ним та проведення маркетингових заходів.

Характерною рисою Internet-магазину є повна автоматизація системи обробки замовлень, завдяки чому можна працювати індивідуально з кожним зареєстрованим клієнтом.

Позитивною рисою Internet-магазину є можливість здійснювати повний торговий цикл у режимі підключення до мережі. Взаємодії покупця з Internet-магазином ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має здійснюватись так (рис. 3.4):

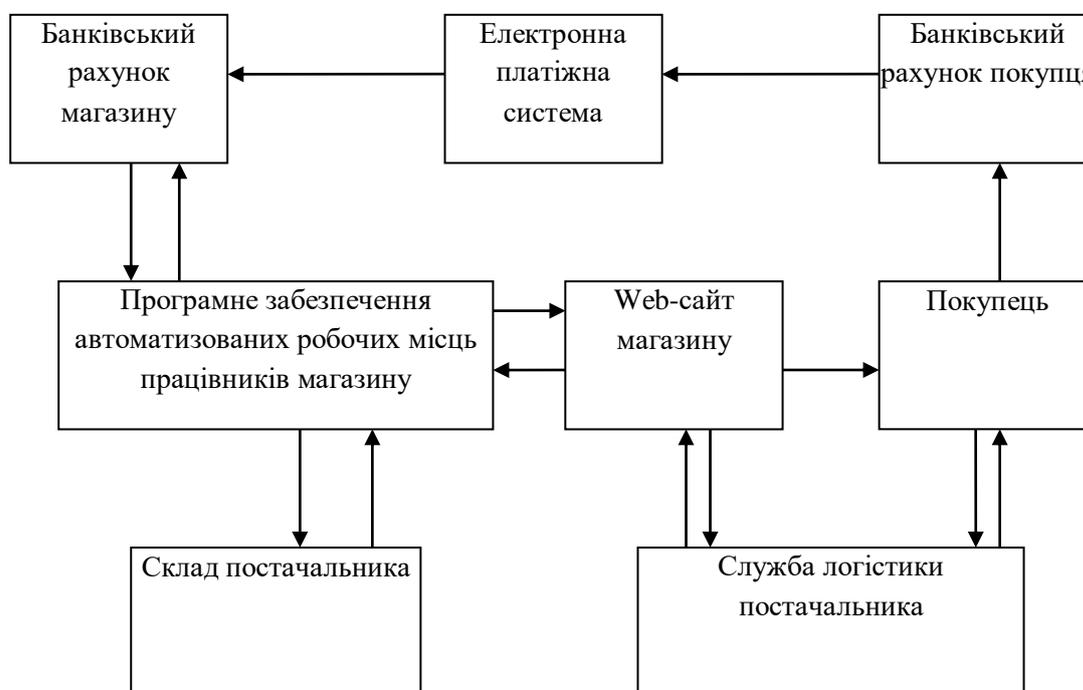


Рисунок 3.4 – Проектована схема взаємодії системи Інтернет-магазину ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2022 р.

Отже, механізм Інтернет-продажу у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає такі етапи:

покупець за допомогою браузера заходить на сайт Internet-магазину, який містить електронну вітрину, де представлений каталог товарів та необхідні елементи інтерфейсу для виконання операцій відбору та купівлі товарів;

перегляд товарного каталогу та вибір товарів (формування кошика покупця);

реєстрація покупця;

вибір форми оплати та доставки товару;

підтвердження замовлення;

оплата товару;

доставка придбаного товару покупцеві.

Пошук товарів в Internet -магазині може здійснюватися за допомогою каталогу або через внутрішню пошукову систему.

Каталог товарів повинен містити якнайповнішу інформацію про товар, мати зручну структуру, пошук необхідного товару повинен займати якнайменше часу. Саме за допомогою каталога можна здійснити огляд товару (найчастіше у вигляді фото), ознайомитися з його споживчими та технічними характеристиками (у вигляді тексту та спеціальних символів), ціною. Важливу роль в даному випадку можуть відігравати технології 3D (технології тривимірного зображення), завдяки яким товар можна оглянути з усіх боків, відкрити кришку тощо. Проте використання таких технологій висуває додаткові вимоги до технічних можливостей комп'ютера клієнта.

Інформаційна підтримка потенційного покупця полягає в наданні йому в будь-який момент відповіді на питання, що виникають при здійсненні покупки. Така інформація має стосуватися умов післяпродажного сервісу, знижок на певні товари, особливостей схем оплати. У процесі перегляду і відбору товару покупець формує власний віртуальний кошик. Кошик покупця являє собою список відібраного товару з вказанням його ціни, кількості та загальної вартості (з урахуванням можливих знижок). Такий список постійно доступний покупцеві. За його бажанням у будь-який момент будь-який товар може бути вилучений з кошика з відповідним подальшим перерахуванням вартості, або може відбутися повне очищення кошика.

Коли зроблено остаточний вибір товару, покупцеві слід підтвердити замовлення, зареєструватися за встановленою процедурою з визначенням форми оплати та доставки товару.

Реєстрація полягає у заповненні покупцем спеціальної форми, що включає в себе інформацію про покупця, його поштову і (або) електронну адресу, особистий пароль та деяку іншу. Процедура реєстрації дозволяє Internet-магазину забезпечити себе від можливих шахрайств та полегшити процедуру покупки для покупця наступного разу.

Реєстрація може здійснюватися до і після вибору товару. У першому випадку створюється спеціальний вхід для постійних клієнтів, для яких реалізується спеціальна система обслуговування та оплати. Реєстрація після вибору товару дозволяє покупцю зберегти анонімність відвідування магазину та заощаджує час, якщо покупець нічого не вибрав.

Під час проведення реєстрації особиста інформація покупця убезпечується шляхом передачі даних з використанням спеціальних методів захисту. Такими засобами можуть виступати протоколи SET або SSL. Обробка замовлення покупця здійснюється безпосередньо торговою системою Internet-магазину і починається з перевірки наявності товарів на складі та його резервування. Якщо певний товар в даний момент відсутній, то система інформує покупця про можливу затримку виконання замовлення. Пізніше, якщо здійснюється оплата через Internet, виконується запит до визначеної платіжної системи та оформлення замовлення на доставку товару. Покупець в цей час може одержувати інформацію про проходження замовлення.

Оплата покупцем придбаного товару в Internet-магазині ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може здійснюватися шляхом передоплати та при одержанні товару.

До варіанту передоплати можна віднести оплату при передачі інформації через Internet, при доставці звичайної чи експрес-пошти, магістральним транспортом, за допомогою захищених угод (схем, пов'язаних із резервуванням суми покупки на рахунку покупця з дійсним переказом коштів після здійснення поставки).

Оплата при одержанні товару здійснюється в таких формах як оплата кур'єрові чи під час візиту в реальний магазин, післяплатою в момент отримання товару на пошті.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно запропонувати різні форми оплати товарів, придбаних в Internet-магазині:

оплата кур'єрові готівкою здійснюється при доставці ним товару за вказаною адресою;

за допомогою платіжних систем мережі Internet;

оплата поштовим (телеграфним) переказом. Однак, така форма оплати займає досить багато часу (поштовим переказом – до 6 тижнів, телеграфним – до 1 тижня) і потребує додаткових коштів для оплати поштових послуг (10 % вартості покупки);

післяплата при одержанні товару на пошті також потребує оплати поштових послуг (до 20 % вартості покупки). Тут значно продовжується час здійснення угоди, а, відповідно, і ризик. Крім того, в цьому випадку значно ускладнена процедура повернення товару або грошей;

оплата банківським переказом серед безготівкових форм є найбільш безпечним, гроші надходять за порівняно невеликий термін (до 1 тижня), оплата за послуги невелика (1- 5 %).

Ефективність систем електронної комерції у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначає міру відповідності комерційним потребам її суб'єктів використаних у ній технологій, підходів, моделей і правил. Методики оцінки ефективності Інтернет-проектів базуються на таких показниках роботи як частота відвідування сайту і час, який проводить відвідувач на сайті, кількість відвідувачів.

Критеріями оцінки ефективності електронної комерції є правила, за якими порівнюють значення обраних показників між собою або з певною нормою. При виборі системи показників для оцінки ефективності конкретної форми комерційної операції використовують два підходи:

пошук нових показників ефективності, що безпосередньо пов'язані з технологіями е-бізнесу. При цьому не завжди і не для всіх форм можна визначити показники ефективності;

використання вже відомих показників ефективності комерції, що вимагає оцінки впливу переходу від технологій звичайної комерції до електронної на ці показники.

Практика е-бізнесу показала, що його ефективність першочергово забезпечується за рахунок мінімізації витрат обігу. У торгівлі під витратами обігу розуміють сукупність транзакційних витрат (ВТ) та витрат на забезпечення торговельно-технологічного процесу (ВТТ):

$$VO = VT + VTT, \quad (3.1)$$

Транзакційні витрати охоплюють транспортні витрати, витрати на оплату праці, оренду приміщень, ремонт основних фондів тощо:

$$VT = V_{ПП} + V_{ІЗ} + V_{ВП} + V_{УК} + V_{ВК}, \quad (3.2)$$

де $V_{ПП}$ – витрати, пов'язані з постановкою проблеми;

$V_{ІЗ}$ – витрати, пов'язані з інформаційним забезпеченням;

$V_{ВП}$ – витрати, пов'язані із веденням переговорів; $V_{УК}$ - витрати, пов'язані з укладанням контракту;

$V_{ВК}$ – витрати, пов'язані з виконанням контракту.

Основними напрямками оцінки ефективності електронної комерції у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

економічний;

організаційний;

маркетинговий.

Кожному з цих напрямів властиві характерні показники, пов'язані один з одним. Економічні показники слугують для оцінки економічної ефективності обраного варіанта побудови електронної комерції. Економічна ефективність визначається через основні статті витрат та зниження витрат за рахунок використання системи електронної комерції. У цьому випадку загальні витрати можна поділити на одноразові капітальні витрати і експлуатаційні витрати.

Загальні витрати включають в себе витрати на початковий аналіз і проектування; вартість необхідного устаткування; вартість програмних засобів; вкладення в установку ліній зв'язку; витрати на підготовку і перепідготовку кадрів у випадку, коли окремі функції Web-сервера забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства.

До експлуатаційних витрат належать: заробітна плата персоналу; витрати на допоміжні матеріали; плата за домен; оплата каналів зв'язку; оплата послуг провайдера за доступ до мережі Internet; амортизаційні відрахування; витрати на

залучення сторонніх фірм для інформаційної підтримки і дизайн сервера; витрати на рекламу.

Показники щодо організаційних процесів визначають ступінь інтеграції нової інформаційної системи з існуючою та з діяльністю компанії і її бізнес-процесів. Ступінь інтеграції можна розрахувати як відношення кількості функцій, що підтримуються маркетинговою системою на основі Internet до загальної кількості функцій підприємства.

Маркетингові показники характеризують ефективність приведення маркетингової програми реалізації і підтримки web -сервера та ефективність використання інструментів web -маркетингу.

Отримані дані можуть бути використані як критерії коригування плану розробки web -сервера, перегляду проведених заходів у межах розробленої маркетингової програми. Можна виділити такі маркетингові показники, що характеризують ефективність даного Інтернет-проекту у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

ефективність різних засобів входу на сервер характеризує ефективність використання різних джерел залучення відвідувачів на сервер і визначається як відношення кількості відвідувачів, що скористалися певним джерелом входу до загальної кількості відвідувань сервера;

відвідуваність web-сторінок сервера характеризує популярність сторінок сервера. Для кожної сторінки визначається як відношення відвідування сторінки до загальної кількості відвідувань сервера;

ефективність банерної реклами визначає ефективність кожного рекламного банера та заснована на аналізі контингенту відвідувачів, що під впливом реклами скористалися багером і через нього потрапили на сервер. Визначається як відношення відвідувачів сторінки, де знаходиться банер, до загальної кількості її відвідувачів;

ефективність залучення відвідувачів сервера. Визначається як відсоткове відношення між кількістю відвідувачів, що перейшли до активних дій щодо придбання товарів, і кількістю поодиноких відвідувачів сервера;

кількість повторних відвідувань характеризує здійснення максимальної кількості повторних відвідувань сервера.

Узагальнення показників ефективності створення Інтернет-магазину у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозована економічна ефективність функціонування Інтернет-магазину ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2022 р.

Показники	Прогноз, 2022 р.
Витрати на створення Інтернет-магазину – всього, тис. грн.:	37,4
у тому числі відкриття банківських рахунків	0,5
розробка та впровадження маркетингової програми реалізації і підтримки web -сервера	8,1
послуги web -дизайну	7,4
заробітна плата програміста, Інтернет-продавця	15,4
укладання договорів	1,2
абонентська плата за користування Інтернет	1,3
інші витрати	3,5
Очікувана відвідуваність web-сторінок, осіб на день	54
Ефективність залучення відвідувачів сервера (відношення між кількістю відвідувачів, що перейшли до активних дій щодо придбання товарів, і кількістю поодиноких відвідувачів сервера), %	25
Відсоток повторних активних відвідувань, %	70
Очікуваний приріст товарообігу, %	8,0
Економічний ефект, тис. грн.	1761,2

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить, що запровадження електронної комерції у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та зокрема відкриття Інтернет-магазину є доцільним та ефективним. Очікуваний економічний ефект становитиме 1761,2 тис. грн.

Використання Інтернет-технологій у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприятиме залученню нових споживачів, партнерів по бізнесу, формуванню іміджу підприємства, а отже, зумовить підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, зниження витрат підприємства, а отже і підвищення його прибутковості.

3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів

Показник ефективності функціонування інноваційної стратегії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинен охоплювати всі функціональні підсистеми: постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, складування.

Таким чином, цей показник дозволяє всебічно оцінити ефективність логістичної системи та своєчасно визначити напрямки її підвищення. Розрахунок економічного ефекту є важливим не тільки для керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», але і для постачальників, споживачів, інвесторів, кредиторів.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує за півроку 65 т поліетилентерефталатних заготовок під пляшки. Підприємство закуповує даний матеріал на місяць партією у 30 тон за ціною 9500 грн.

Постачальник оголосив альтернативний варіант, що замовлення в 32 т і більше буде по ціні 8500 грн. за 1 тонну.

Підприємство платить за 1 т 11000 грн.

Вартість зберігання 17% від ціни за тонну.

Визначимо економічний обсяг замовлення за наступною формулою:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}, \quad (3.3)$$

де, D – потреба підприємства в поліетилентерефталатних заготовках під пляшки, т;

S – вартість поставки матеріалу, грн.;

H – вартість зберігання, %.

Для розрахунку економічного обсягу замовлення обґрунтуємо потребу підприємства в поліетилентерефталатних заготовках під пляшки, вартість за поставку матеріалу та вартість за зберігання

Вирішальним сектором ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є визначення потреби в матеріалах.

Визначення цієї потреби є складовою частиною планування і важливим фактором, що впливає на результати діяльності підприємства.

Підприємство щорічно виготовляє різноманітні види тари. Виготовляють їх з в поліетилентерефталатних заготовок під пляшки, яку кожні півроку закуповують. Розрахуємо потребу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в поліетилентерефталатних заготовок під пляшки (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Потреба в поліетилентерефталатних заготовок під пляшки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Місяці	Норма використання, т
Січень	10,5
Лютий	11,5
Березень	10,1
Квітень	10,5
Травень	11,4
Червень	11,0
Разом	65

Згідно таблиці 3.3 бачимо, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дійсно використовує 65 т поліетилентерефталатних заготовок під пляшки за півроку.

Потреба в даному матеріалі кожного місяця змінювалася. Даний фактор свідчить про зменшення обсягів виробництва на підприємстві, а також про залишки поліетилентерефталатних заготовок під пляшки, які потім використовувалися для виготовлення продукції в наступному місяці.

Варто зазначити, що товщина поліетилентерефталатних заготовок під пляшки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також є важливим фактором. Чим товща заготовка, тим менше вона чутлива до вм'ятин, викривлення, шумів та температурних змін. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяє велику увагу цьому важливому фактору, тому при виготовленні пляшок використовує лише високоякісну тару належної товщини.

Рішення про порядок поставки та вартості матеріалу приймається при укладенні договору ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з постачальником. За умовами договору постачальник бере зобов'язання забезпечити поставку матеріальних ресурсів. Загальна сума договору визначається сумою вартості всіх окремих поставань на підставі відвантажувальних документів постачальника в період дії договору. Вартість продукції вказується в рахунку-фактурі, що є невід'ємною частиною даного договору і діє на момент відвантаження матеріалу. Ціни включають вартість товару, тари, упакування й маркування, ПДВ.

Транспортні витрати також включаються у вартість матеріалу Ціни вказуються в накладних і рахунках-фактурах, а в необхідних випадках, також у відповідних протоколах узгодження цін. Накладна на кожну окрему партію тари, що поставляється за даним договором, визначає вартість кожної окремої партії матеріалів в цілому. Ціна товару, визначається виходячи з домовленості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з постачальником, з урахуванням діючої у постачальника системи знижок.

Варто зазначити, що розмір знижки, при необхідності, встановлюється сторонами у додатку до даного договору. Розрахуємо вартість поставки матеріалу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та занесемо дані до табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вартість на поставку матеріалу поліетилентерефталатних заготовок під пляшки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Місяці	Загальний обсяг вантажу, т	Тип доставки	Пакувальні матеріали	Витрати на перевезення, грн
Січень	10,5	Склад- Склад	Пачка	15750
Лютий	11,5	Склад- Склад	Пачка	17250
Березень	10,1	Склад- Склад	Пачка	15150
Квітень	10,5	Склад- Склад	Пачка	15750
Травень	11,4	Склад- Склад	Пачка	17100
Червень	11,0	Склад- Склад	Пачка	16500
Разом	65	х	х	97500

Аналізуючи дані табл. 3.4 можемо зробити висновок, що за півроку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» витрачає 97500 тис. грн. на перевезення матеріалу. Варто зазначити, що понад 20 років постачальником тари для підприємства є Білорусія. Даний фактор свідчить про те, що для перевезення даної сировини затрачається велика сума грошей.

Відомо, що поліетилентерефталатновізаготовки під пляшки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перевозять у міцно скріплених пачках (в'язках, пакетах). Кожна пачка повинна містити тару однієї партії.

Пачки міцно обв'язують дротом чи стрічкою не менше ніж у двох місцях, а кінці надійно закручують. Потім їх міцно скріплюють сталлюю стрічкою у дві скоби. Первозять поліетилентерефталатновізаготовки під пляшки автомобілями з бортовою платформою.

Для забезпечення ритмічної роботи досліджуваного підприємства виникає потреба в створенні деяких запасів матеріалів. При створенні їх, необхідно виходити з того, що наявність наднормативних запасів омертвляє засоби і підвищує собівартість продукції, а відсутність їх може порушити нормальну роботу підприємства. Витрати, пов'язані із зберіганням матеріалів, входять у накладні витрати і складають близько 17 % вартості матеріалів.

Розрахуємо економічний обсяг замовлення при ціні 1т заготовок без знижки (9500 грн.) за формулою (3.4):

$$Q = \sqrt{\frac{2(65) \times 11000}{0,17(9500)}} = 30m$$

Розрахуємо економічний обсяг замовлення з урахуванням знижки (ціна 1 т заготовок зі знижкою 8500 грн.) за формулою (3.5):

$$Q = \sqrt{\frac{2(65) \times 11000}{0,17(8500)}} = 32m,$$

Так як кількість входить в передбачений показник знижки 8500 грн. за 1 т., то даний фактор є оптимальним.

Далі розрахуємо загальні витрати для визначених обсягів замовлення за наступною формулою:

$$TC = \left(\frac{Q}{2}\right)H + \left(\frac{D}{S}\right)S + PD, \quad (3.6)$$

Розрахуємо загальні витрати без знижки:

$$TC = \left(\frac{30}{2}\right) \times 0,17(9500) + \left(\frac{65}{30}\right) \times 11000 + 9500(65) = 665558 \text{ тис.грн.}$$

Та зі знижкою відповідно:

$$TC = \left(\frac{32}{2}\right) \times 0,17(8500) + \left(\frac{65}{32}\right) \times 11000 + 8500(65) = 597964 \text{ тис.грн.}$$

Як бачимо, об'єм замовлення 32 т дає менші загальні витрати, то він являється оптимальним об'ємом замовлення.

Отже, підводячи підсумок економічної ефективності від запропонованих вище заходів слід відзначити, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно ретельно підходити до процесу закупівлі поліетилентерефталатнових заготовок під пляшки для виготовлення пива, адже велика кількість витрат йде тільки на його перевезення, адже постачальник знаходиться в Білорусії. Також потрібно звертати увагу на знижки, які робить той чи інший постачальник. Потрібно не боятися змін, адже вибравши постачальника з України підприємство матиме змогу зменшити свої витрати, які йдуть на закупівлю сировини. В якості пропозиції ми пропонуємо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обрати постачальника сировини «Ратмір», який знаходиться в місті Львові, який продає поліетилентерефталатнові заготовки під пляшки, а головне робить постійним замовникам суттєві знижки.

Висновки до розділу 3

Під час розроблення шляхів шляхи вдосконалення інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сформульовані висновки.

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідно до результатів комплексного аналізу варто обирати стратегію управління інноваціями та цілей. Однією зі стратегій лідера є стратегія диверсифікації, що передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Отже, оскільки привабливість пивоварної галузі є високою, а конкурентний статус (положення) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середній, то можна сказати, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

2. Для підвищення ефективності просування продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільним є застосування Інтернет-технологій. Одним із засобів здійснення і підтримки процесів інформатизації в економічному середовищі є електронна комерція, яка дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» максимально ефективно здійснювати комерційні операції, оперативно реагувати на зміни ринку товарів та послуг, розширювати сфери впливу комерційних суб'єктів та посилювати їх конкурентні переваги. Електронна комерція передбачає купівлі-продаж продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з використанням інформаційних мереж (Internet, мережа стільникового зв'язку, внутрішні локальні мережі підприємства).

3. Дослідивши економічний ефект від запропонованих заходів, можна зробити висновок, що планована економічна ефективність дозволяє однозначно говорити про доцільність впровадження запропонованих нами заходів, що позитивно відіб'ється на функціонуванні логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та його діяльності в цілому. В якості пропозиції ми пропонуємо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обрати постачальника сировини «Ратмір», який знаходиться в місті Львові, який продає поліетилентерефталатнові заготовки під пляшки, а головне робить постійним замовникам суттєві знижки.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження на тему «Удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства» сформульовані такі висновки.

1. Сучасні аспекти системи удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства показали, що удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно включати стратегічні управлінські рішення, які: орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища; пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу; характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових мов; враховують неконтрольовані підприємством зовнішні чинники. Послідовна поетапність розробки інноваційної стратегії підприємства: етап 1: стратегічний діагноз включає дослідження вичення ситуації на ранніх стадіях і формування альтернативних варіантів; етап 2: аналіз стратегії передбачає вичення стратегічних зон, аналіз оточення, виявлення зовнішніх загроз і можливостей; етап 3: внесення змін включає вибір стратегічного напрямку, розроблення програми, проекту, бюджету; етап 4: оцінка програм і проектів передбачає оцінку програми, її відповідності інноваційному потенціалу; етап 5: реалізація стратегії включає розроблення стратегічного плану, інноваційної структури; етап 6: функція контроль включає контроль за результатами виконання стратегії.

2. Досліджено особливості механізмів удосконалення інноваційної стратегії розвитку підприємства, а саме визначено, що на механізм управління процесом реалізації стратегії підвищення інноваційної активності впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Під зовнішніми факторами розуміють умови, які їх підприємці зазвичай не можуть змінити, але повинні передбачити та враховувати, оскільки вони мають вирішальний вплив на інновації. Механізм реалізації методів реалізації інноваційного потенціалу передбачає наявність таких етапів: підготовчий етап, зміна системи управління, стабілізація. Окрім того, механізм реалізації методів інноваційного потенціалу передбачає, що використання економічних методів через ефективні механізми їх

державної підтримки та фінансово-правового стимулювання інноваційних технологій та підприємництва в науці та техніці є найважливішою сферою державного регулювання інноваційної діяльності.

3. Охарактеризовано систему показників ефективності інноваційної стратегії розвитку, а саме методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства має бути практичною, гнучкою, базуватися на доступному математичному апараті та відповідати сучасному рівню розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Слід також враховувати, що будь-який результат інновацій має подвійне значення як: основа змін у матеріальному виробництві, а в економічному розумінні – для досягнення цілей форми, а отже, для підвищення прибутку і конкурентоспроможності; джерело подальших наукових досліджень і розробок, тобто становить науковий і методологічний інтерес. Отже, аналіз і оцінка інноваційного потенціалу підприємства виявляє можливості для його інноваційного розвитку. Результати оцінки дозволяють розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку.

4. Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є великим, загально відомим вітчизняний виробником алкогольних, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, який завоював за довгі роки роботи бездоганну репутацію. Товариство має сучасне обладнання, сертифіковане за міжнародними стандартами та є одним з найкращих вітчизняних виробників. Основними напрямками діяльності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є: виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова торгівля напоями; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який показав, що у 2020 році чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», склав 31819 тис. грн., що на 15191 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 2101 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 91,36 %, а порівняно з 2019 роком – 7,07 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання

рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства.

6. Виконано моніторинг, який показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має високий рівень інноваційної активності – 4,33. Інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням інноваційною діяльністю, що входить до загальної стратегії товариства. В своїй взаємодії інноваційна стратегія розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує ефективність роботи всієї системи

7. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідно до результатів комплексного аналізу варто обирати стратегію управління інноваціями та цілей. Однією зі стратегій лідера є стратегія диверсифікації, що передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Отже, оскільки привабливість пивоварної галузі є високою, а конкурентний статус (положення) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середній, то можна сказати, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

8. Для підвищення ефективності просування продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільним є застосування Інтернет-технологій. Одним із засобів здійснення і підтримки процесів інформатизації в економічному середовищі є електронна комерція, яка дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» максимально ефективно здійснювати комерційні операції, оперативно реагувати на зміни ринку товарів та послуг, розширювати сфери впливу комерційних суб'єктів та посилювати їх конкурентні переваги. Електронна комерція передбачає купівлі-продаж продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з використанням інформаційних мереж (Internet, мережа стільникового зв'язку, внутрішні локальні мережі підприємства).

9. Дослідивши економічний ефект від запропонованих заходів, можна зробити висновок, що планована економічна ефективність дозволяє однозначно говорити про доцільність впровадження запропонованих нами заходів, що

позитивно відіб'ється на функціонуванні логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та його діяльності в цілому. В якості пропозиції ми пропонуємо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обрати постачальника сировини «Ратмір», який знаходиться в місті Львові, який продає поліетилентерефталатнові заготовки під пляшки, а головне робить постійним замовникам суттєві знижки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Порядку обліку платників податків і зборів: Наказ Міністерства фінансів України від 09.12.2011 р. № 1588 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/z1562-11>.
2. Проект Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на 2020 – 2022 роки». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-rozporyadzhennya-kabminu-pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-realizaciyi-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-2020-2022-roki>.
3. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://sfs.gov.ua/nk/spisok1/>.
6. Балахонова О. В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Випуск 43. С. 4 – 12.
7. Бойко О.Б. Комбіновані підходи до управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівного підприємства: дис...канд. ек. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 234 с.
8. Бугайова М. В. Інноваційний розвиток підприємства. Кіровоград, 2014. 315 с.

9. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214 – 219.
10. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(45). 2016. С. 213 – 217.
11. Воронкова В. Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2008. № 628. С. 417 – 423.
12. Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості: дис.канд. ек. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2013. 217 с.
13. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». Київ, 2018. 551 с.
14. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
15. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33 – 39.
16. Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99 – 103.
17. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. В. І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
18. Захарченко В.І. Розвиток інноваційної інфраструктури в контексті неоіндустріалізації України та її регіонів. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 56. С. 5–17.

19. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: меторія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

20. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2011. 192 с.

21. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім«княгиня Ольга», 2005. 324 с.

22. Ілляшенко С.М. Застосування методів і інструментов маркетингу в управлінні заннями. *Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №2. С. 13 – 23.*

23. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. *Вісник національного університету«Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. №668. С. 68 – 74.*

24. Ілляшенко Н. С. Узагальнена класифікація стратегій інноваційного розвитку. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.). Т.2. Суми: Сумський державний університет, 2016. С. 59 – 60.

25. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С. Критеріальна база оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Том 23. Випуск 8 (73). С. 83 – 87.*

26. Ілляшенко Н.С., Голишева Є.О., Грищенко О.Ф. Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.2. С. 128 – 131.*

27. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С. Управління знаннями в системі випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р. Т. 2. Нац. метал. академія України, 2018. С. 22 – 24.

28. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД«Університетська книга», 2010. 334 с.

29. Інноваційний розвиток підприємств: вибір напрямку і розробка стратегії. *Генеральний директор: персональний журнал керівника*. 2017. №8. URL: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionnoerazvitie-predpriyatiya>.

30. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

31. Інноваційні напрями розвитку харчових технологій: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Нагурної; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 154 с.

32. Інновації: навч. посіб. / Л.Д. Водянка, В.С. Підгірна, Л.А. Сибирка, В.І. Кифяк. Чернівці: ЧНУ ім. Ю.Федьковича, 2019. 364 с.

33. Інформаційні продукти, послуги, ринок: навч. посіб. / В.М. Варенко, С.А. Борисенко. Київ: Талком, 2021. 188 с.

34. Ким В. Чан, Моборн Рене Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрющенко. Київ: Family Leisure Club, 2019. 270 с.

35. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44 – 56.

36. Коліщук О. Переваги та недоліки стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. *Економіка та суспільство*. 2020

37. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8 – 11.

38. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1 – 2(61). С. 114 – 118.

39. Македон В.В., Рубець Д.С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 45 (1018). С. 75 – 86.

40. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 67–72.

41. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

42. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП«Принтер Інформ», 2015. 224 с.

43. Онищук І.Г. Формування інноваційної моделі інвестиційної політики регіону: дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2005. 213 с.

44. Організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / [авт. кол.: Л.І. Антошкіна, Г.І. Фролова, Ю.М. Фролов, І.В. Трикоз]. Київ: Талком, 2021. 369 с.

45. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 202 с.

46. Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 164 – 172.

47. Пригара О.Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf.

48. Розум Г.М. Формування механізмів державного управління інноваційним розвитком регіону: світовий досвід. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. №2. С. 110 – 115.

49. Росохата А. С. Трендотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ«ХПІ». 2014. №33(1076). С. 62 – 75.

50. Рудь Н.Т. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук. 2-е вид., переробл. і допов. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 446 с.

51. Сиротинська Н.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 103 – 108.

52. Сіденко С.В. Інноваційна стратегія України. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 3 – 6.

53. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.

54. Темербек А.О. Асиметрії глобального економічного розвитку в контексті дисбалансів інноваційного розвитку країн. *Інфраструктура ринку*. Вип. 44. 2020. С. 16 – 22.

55. Темербек А.О. Імперативи інноваційної стратегії провідних країн. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 34 – 41.

56. Ушеренко С. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств в Україні: імперативи та засади державної підтримки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 72 – 81.

57. Федулова І.В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Науковий вісник СНУ ім. Л. Українки. Економічні науки*. 2010. № 5. С. 65 – 70.

58. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.

59. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Аналіз законодавства з державної підтримки розвитку науки та науково-технічної діяльності в Україні. *Бізнес Інформ.* 2019. № 6. С. 120 – 134.

60. Хілько Р.Л. Формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: VIII Міжнародна науково-практичної Інтернет-конференція (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.)*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

61. Хілько Р.Л., Зернюк О.В. Нові тенденції розвитку освітніх технологій. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 29 жовтня 2020 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2020. С. 135 – 136.

62. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. 382 с.

63. Шевлюга О.Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства: дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2015. 212 с.

64. Шипуліна Ю.С. Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві: дис... д-ра. ек. наук: 08.00.04 / НТУ«ХП», Харків, 2018. 525 с.

65. Шипуліна Ю.С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2006. С. 321 – 349.

66. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

67. Шульгіна Л.М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Київ: Univest PrePress, 2015. 212 с.

68. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. №. 3. P. 51 – 59.

69. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company : веб-сайт.
URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>.

70. Temerbek A. Shkurat M. Innovative development of countries in the context of global economic imbalances. *Research Papers in Economics and Finance*, Vol. 4 No. 4, 2020. P. 49 – 60.