

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

11 грудня 2023 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему: «Розробка та впровадження інноваційної стратегії
підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Кулінич Анна Анатоліївна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегія підприємства є орієнтиром його діяльності на перспективу, що можливо лише за умов забезпечення не лише поточного успіху, але й постійного розвитку в умовах високої конкуренції та нестабільної ринкової ситуації. Інноваційна стратегія – стратегія спрямована на передбачення глобальних змін у зовнішньому середовищі, можливість підприємства адаптуватись до цих змін та знайти шляхи зростання свого стратегічного потенціалу відповідно до викликів сьогодення.

Стратегії завжди залежать від змін його мікро та макро оточення, тому підприємства мають розробляти їх як реакцію у відповідь на зміни, які вже відбулись, або як такі, що лише очікуються у майбутньому. Для ефективного реагування на дані зміни підприємству необхідно задіяти всі свої можливості, його сильні сторони та спрямувати їх на розвиток підприємства та на нарощування свого інноваційного потенціалу.

Дослідженню питань розробки та впровадженню інноваційної стратегії підприємства приділено значну увагу у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Брич В.Я., Лупенко Ю.О., Мельник Ю.М., Олійник Л.В., Полозова Т.В., Семенюк О.Я., Філіппова С.В. та ін. Проте, ще не достатньо уваги приділено вирішенню даних питань в умовах нестабільного ринкового середовища, що зумовлює актуальність обраної теми даної магістерської дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до теми науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д.р. №0122U201560).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо розробки та впровадженню

інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- дослідити види інноваційних стратегій та принципи їх формування;
- вивчити етапи розробки інноваційної стратегії та особливості їх впровадження у практичну діяльність підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан аналізованого підприємства;
- провести діагностику стану інноваційної діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати доцільність та можливість впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались як загальнонаукові так специфічні методи дослідження, зокрема: економіко-статистичні методи та методи фінансового аналізу, методи аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод та метод узагальнення результатів дослідження, прогнозування і т. д. Дані методи стали методологічною основою дослідження питань розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні

існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Це знайшло відображення у наступному:

удосконалено:

інноваційну стратегію підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, яка полягає у освоєнні нової для підприємства продукції та обґрунтуванні доцільності її реалізації у практичній діяльності підприємства.

Інформаційною базою є: періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та практиків, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємством при обґрунтуванні інноваційної стратегії діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Технології цифровізації бізнес-процесів як інструменти інноваційного розвитку підприємств” у фаховому виданні та “Трансформація бізнес-процесів підприємств в умовах інноваційного розвитку”, “Впровадження інноваційних методів управління персоналом” у збірниках наукових праць, 2023 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 59 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 20 таблиць, 7 рисунків та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Види та сутність інноваційних стратегій, принципи формування інноваційної політики

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється своєю новизною для підприємства, для галузі, для внутрішнього та зовнішнього ринку, для споживачів та країни в цілому. Розроблення інноваційної стратегії передбачає визначення стратегій, які підприємство може реалізувати враховуючи свої можливості щодо інноваційної діяльності та ринкові позиції [3; 22]. Інноваційна стратегія, її розробку та впровадження спрямовано на комерціалізацію результатів інноваційної діяльності у вигляді новітніх знань, технологій, обладнання, систем управління тощо.

Об'єктом інноваційної діяльності є інноваційна продукція, нові конкурентоздатні товари та послуги. У процесі інноваційної діяльності створюється інновація. Це може бути: ідея, новий продукт, техніка або технологія, організація праці або виробничого процесу, управління. Результатом такої діяльності може бути як принципово новий продукт або послуга, так і товар або послуга з удосконаленими характеристиками, удосконалений технологічний процес [5].

Термін «інновація» уперше увів в економічну теорію австрійський учений Й. Шумпетер на початку 20 ст. На сьогоднішній день в Україні реалізується державна інноваційна політика, яка спрямована на створення умов для покращення інноваційної діяльності підприємств та галузей, а також для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної наукоємної продукції,

для удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює питання інноваційного розвитку всіх суб'єктів господарювання [7; 27].

У стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період 2030 року було визначено, що «успіх країн-лідерів сьогодні тісно пов'язаний лідерством у дослідженнях та розробках, появою нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва і створенням масових інноваційних продуктів» [40].

На думку [41; 45] інноваційна стратегія має сенс лише тоді, коли є першим кроком до іншої стратегії. Загалом інноваційні стратегії мають як переваги, так і недоліки, які наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки інноваційних стратегій підприємств

Переваги інноваційних стратегій	Недоліки інноваційних стратегій
Надають підприємству конкурентні переваги, орієнтовані на розвиток та удосконалення	Викликають ризики, пов'язані з мінливістю зовнішнього середовища та невизначеністю
Сприяють підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості продукції та раціональному використанню ресурсів	Великі витрати на розробки, особливо на технології з тривалим терміном окупності
Надають можливість швидко адаптуватись до вимог зовнішнього середовища, які постійно змінюються, бути гнучкими, використовувати альтернативні варіанти рішень	Великі витрати часу на розробку, апробацію та реалізацію інноваційної стратегії
Створюють умови для кращого задоволення потреб споживачів	Висока наукомісткість та потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних проводити дослідження та розробки

Джерело: сформовано автором на підставі [16; 19; 24]

Основними чинниками, що гальмують інноваційний розвиток є:

недосконалість політичного та бізнес-середовища;

слабо розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна.

Це пов'язано, перш за все, зі зменшенням кількості інноваційно-активних підприємств, скороченням обсягу фінансування інноваційної діяльності, зменшення частки обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції.

Англійським вченим-економістом К. Фріменом було виділено такі інноваційні стратегії: наступальну, захисну, імітаційну, залежну, традиційну та «за нагодою» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види інноваційної стратегії

Джерело: сформовано автором на підставі [30; 34; 47]

Розглянемо кожну стратегію більш детально. Наступальну стратегію розробляють для реалізації загальної стратегії зростання. Метою розробки даної стратегії є бажання досягти технічного та ринкового лідерства за рахунок впровадження нових продуктів. Дана стратегія передбачає використання світових техніко-технологічних досягнень, наявність власних наукових напрацювань, можливість підприємства швидко адаптуватись до нових технологічних можливостей. Її особливістю є наявність вільних грошових коштів, активна участь працівників підприємства у створенні та реалізації інновацій. Інколи підприємство використовує готові інноваційні рішення із зовнішніх джерел. Тому для реалізації наступальної стратегії дуже важливо мати спеціальний підрозділ, який буде займатись безпосередньо дослідженнями та розробками.

Даний вид стратегії охоплює комплекс заходів, які необхідно здійснити для створення нових сфер діяльності підприємства і визначення шляхів його виходу на нові позиції. Такі заходи повинні визначати:

- умови майбутнього попиту;
- внутрішні елементи організації, необхідні для її розвитку;
- нові види продукції, необхідні для доповнити номенклатури продукції підприємства;
- частка основної продукції серед нових товарів і послуг;
- методи уникнення помилок при розробленні нової продукції та вкладенні капіталу;
- наявність економічних ресурсів, які необхідні для виробництва нових товарів і послуг;
- організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання; злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів [32-33].

Наступальну стратегію рекомендується до використання малим підприємствам, які тільки вивчають ринок та ведуть пошук можливих варіантів поширення свого впливу на інші сфери діяльності. Науково-дослідні відділи можуть допомогти шляхом генерації власних ідей та втіленням їх в життя, шляхом оформлення прав на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft) [50].

Стратегія захисту доповнює загальну стратегію стабілізації. Вона спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на вже існуючих ринках. Її дотримуються більшість підприємств, які уникають бажать максимально уникнути ризику [35]. Такі підприємства спочатку переконуються у перспективності тієї чи іншої інновації, а потім її впроваджують, постійно знаходячись позаду лідерів, які по суті апробовують їх. Дану стратегію використовують високотехнологічні підприємства,

оскільки вона потребує значних зусиль у науково-дослідній сфері. Завдяки такій стратегії підприємства проаналізувавши помилки підприємств-лідерів, вдосконалюють новацію, юридично захищають її новий зразок, після цього починають масове виробництво та отримують значні прибутки. Наприклад, підприємство IBM, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів підприємство лідера «Сперрі Ренд» [54; 56]. У свою чергу, багато комп'ютерних підприємств придбали ліцензію у IBM і, вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Підприємству із захисною стратегією слід приділяти увагу навчанню персоналу, рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування, оскільки суттєві переваги можна здобути саме в цій сфері [46; 53].

Для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є лідерами у випуску на ринок певних нововведень, але залучилися до їх виробництва, придбавши у підприємства-лідера ліцензію використовується імітаційна стратегія - набуття нової технології через закупівлю ліцензій в інших. Це дешевше й надійніше, ніж власні розробки та витрати на нові винаходи. Інколи імітація може відбуватися і без дозволу на те підприємств-лідерів, у цьому випадку підприємством-імітатором копіюються основні споживчі властивості нововведень, та досягаються певні переваги: зниження вартості за рахунок залученню дешевої робочої сили або місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні та ін [4; 8; 11]. Має суттєве значення і здатність, працівників підприємства вдало зімітувати новинку. Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності підприємства лідера і забезпечує вдале поєднання чужої технології із перевагами власних ресурсів, то ця стратегія буде корисною для підприємства імітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення наукомісткої та технологічності виробництва. За підтримки урядом вітчизняного

товаровиробника вона може сприяти підвищенню потенціалу підприємства, зміцненню її ринкових позицій [1; 9] .

Залежна стратегія розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації дочірніми підприємствами великими акціонерними товариствами (компаній). Характер технологічних змін у цьому випадку буде залежати від політики «батьківських» підприємств. Дочірні підприємства навіть не намагаються змінити свою продукцію, оскільки тісно пов'язані з вимогами головного підприємства і виконують всі роботи на його замовлення (субпідрядні роботи). Успіх малих підприємств такого типу залежить від успіху споживачів основного продукту головного підприємства [17]. Такі підприємства не проводять інноваційного пошуку, вони забезпечують високі критерії якості роботи та гнучкість пристосування до вимог нових технологій і ринків збуту. Значна питома вага таких підприємств у сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки [25; 26].

Даний тип інноваційної стратегії є поширеним в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять в Україну саме через створення місцевих підприємств субвиробників комплектуючих для їхньої продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікацій – УМС, Київстар, ДП „Київхліб”) [15].

До традиційної стратегії вдаються підприємства, які мають унікальний продукт та стійку ринкову позицію. Дана стратегія не передбачає значних технологічних змін, тому вона інноваційною є лише умовно [10; 29]. Окремі виробництва використовують цю стратегію, оскільки певні інноваційні форми традиційно закріплені за ними на тривалий період життєвого циклу. Тому, якщо підприємство впевнено у споживчих перевагах своєї продукції та сталості ринку, то вона цілком може дотримуватися традиційної стратегії. Наприклад, такі компанії як Coca-Cola, McDonalds, випускають традиційні продукти і надають послуги уже досить тривалий час. Попит на продукцію даних компаній є стабільно високим, тому немає потреби у радикальних змінах [55]. Проте, слід постійно працювати над удосконаленням форм

обслуговування традиційних продуктів, тому інноваційність притаманна і данім типам стратегій та підприємствам, які їх використовують. Прикладом може бути готельно-ресторанний бізнес, де послуги є традиційними, але їх форма та якість постійно удосконалюються.

Стратегії «за нагодою», або стратегії «ніші» є реакцією керівництва на зміни ринкової ситуації. У даному випадку інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які отримує підприємство у зв'язку з певними змінами [51; 52]. Наприклад, пошук споживача з нетиповими або особливими потребами, пошук ринкових ніш, які ще не зайняті. Така стратегія може бути складовою як наступальної, так і захисної загальної стратегії залежно від того, якою є місткість тієї чи іншої ніші. Якщо підприємства намагаються вийти швидко на світові ринки, використовуючи свій наявний потенціал, тоді вони використовують дану стратегію.

Змішана стратегія притаманна транснаціональним корпораціям різних сфер бізнесу і представлені на різних ринках. У такому разі для одного бізнесу вибирають наступальну стратегію, а для іншого – захисну або традиційну.

Вибір того чи іншого виду інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: умов зовнішнього середовища; сфери та галузі діяльності підприємства; асортименту продукції; тривалості її життєвого циклу; можливості підприємства проводити моніторинг ринку інновацій; наявності відповідного потенціалу [49]. Наприклад, Японія у процесі свого індустріального розвитку опанувала поступово всі перелічені стратегії: від традиційної до імітаційної, вона перейшла до захисної, а потім до стратегії наступу, яку використовують велика кількість підприємств і сьогодні [59].

Для обґрунтування інноваційної стратегії керівники підприємств повинні враховувати наскільки вона відповідає загальній стратегії підприємства, чи прийнятна вона за ступенем ризику, оцінити готовність ринку прийняти даний інноваційний продукт чи послугу. Вибір тієї чи іншої інноваційної стратегії – завдання для підприємства, вирішення якого залежить від: рівня науково-технічного розвитку країни та окремих його галузей;

можливості використання світових інформаційних каналів, ринкової конкуренції.

При формуванні інноваційної стратегії підприємствам слід:

максимально ефективно реалізувати наявний потенціал;

забезпечити збалансованість та пропорційність між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;

дотримуватись менеджерами та працівниками визначених стимулів при створенні інноваційних продуктів, технологій, організаційних форм виробництва та управління, маркетингових методів, реалізації творчого потенціалу та ін.

Інноваційна стратегія спрямована на підвищення технічного рівня виробництва, застосування найновіших засобів виробництва та на покращення якості продукції. Однією з форм стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства є інноваційна політика. При формуванні інноваційної політики слід дотримуватись принципів, які наведено на рис. 1.2.

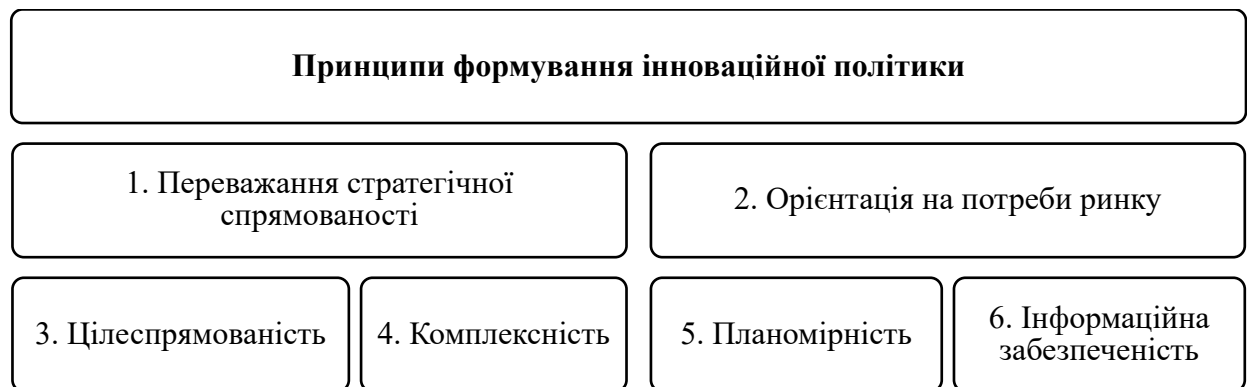


Рис. 1.2. Принципи формування інноваційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [38; 44; 57]

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства та має бути спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

1.2. Етапи розробки інноваційної стратегії та особливості їх впровадження у діяльність підприємств

При формуванні інноваційної стратегії, необхідно враховувати можливість впливу різноманітних факторів, що сприяють інноваційному розвитку виробництва. До них належать: орієнтація науково-технічних заходів на ринкові потреби; наявність у підприємства науково-технічного потенціалу; створення ефективної системи відбору та оцінки проектів; ефективне управління проектами та контроль; розвиток джерел творчих ідей та ін [29; 35].

Розробка інноваційної стратегії передбачає визначення стратегічних цілей, встановлення стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів підприємства для їх реалізації; аналіз альтернативних варіантів рішень; підготовку конкретних програм, проектів, планів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням намічених цілей.

У загальному вигляді даний процес складається з чотирьох етапів (рис.1.3).

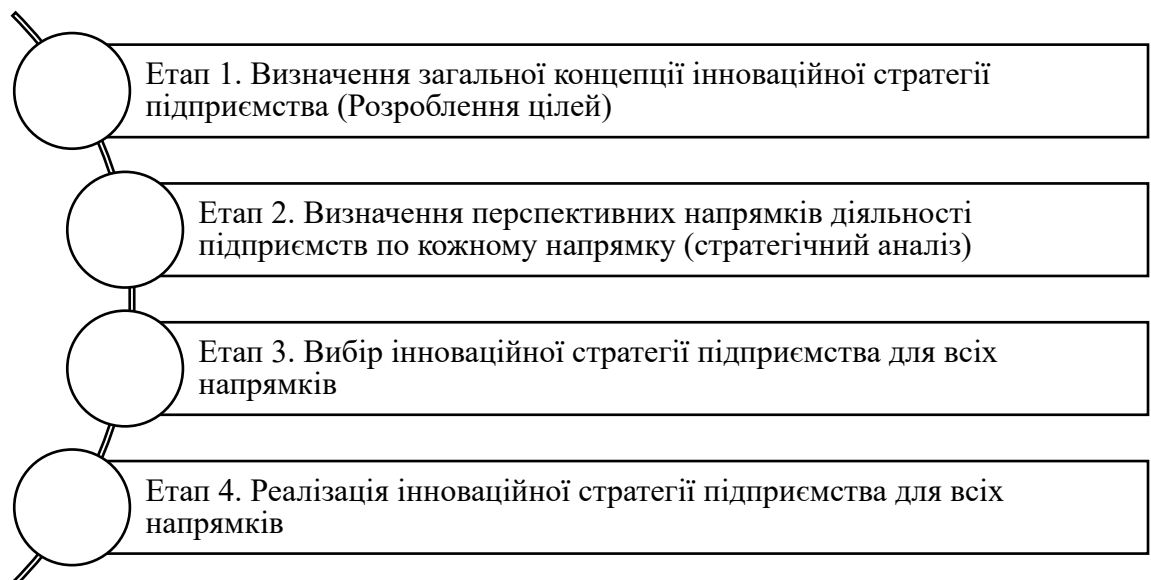


Рис. 1.3. Етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [30; 40; 42]

На першому етапі визначається як загальна концепція стратегії так і різні її варіанти. Тобто, на даному етапі слід визначити та розподілити напрямки та галузі діяльності, в яких підприємство має ті чи інші можливості.

Для того, щоб визначити загальну концепцію стратегічного розвитку слід врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, що дозволить підприємству вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації швидко адаптуватись до них та перебудовувати виробництво. На розвиток підприємств сильний вплив справляють політичні, економічні, соціальні, правові та ін. чинники, які можуть як прискорювати їх розвиток, так і, навпаки, гальмувати [23;43].

Добре обґрунтовані стратегічні напрямки підприємства націлені на забезпечення можливостей росту, створення сильних конкурентних переваг та забезпечення його прибутковості. Стратегія також повинна бути спрямована на захист підприємства від впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища на сучасному етапі та у перспективі [2; 13].

На даному етапі формується місія підприємства та його інноваційна політика, формулюється мета інноваційного розвитку організації та будується «дерево цілей». Другий етап передбачає визначення перспективних напрямків діяльності підприємства по кожному з напрямків діяльності, оцінку їх конкурентоспроможності, короткострокові і довгострокові перспективи росту обсягів продукції, розширення ринків збуту, освоєння нової техніки та ін. .

З цією метою застосовуються матричний метод та побудова з його допомогою інноваційних стратегій, це: матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик, матриця життєвого циклу продукції. Застосування даних матриць має переваги та недоліки. При плануванні інноваційної стратегії слід використовувати усі три матриці, що дозволить комплексно оцінити можливості розвитку підприємства у майбутньому [30].

На цьому етапі детально аналізується внутрішнє середовище підприємства й оцінюється його інноваційний потенціал; аналізується стан

зовнішнього середовища та оцінюється інноваційний клімат; визначається інноваційна позиція підприємства.

На наступному третьому етапі слід здійснити вибір інноваційної стратегії підприємства для всіх напрямків діяльності, сформувати портфель проектів науково-технічних заходів. Стратегічне планування є досить новим інструментом управління підприємством. Керівники вітчизняних підприємств здійснюють розробку власних стратегій, у тому числі й інноваційних, але не мають достатньо досвіду з цього питання та відповідного рівня володіння даною методикою [36]. На даному етапі формування стратегічних напрямків і портфелю проектів, використовують ефективні евристичні методи, а саме: метод «мозкового штурму», метод морфологічного аналізу, метод «картотеки ідей» та ін. Такі методи ґрунтуються на використанні професійного досвіду та інтуїції фахівців. Використання даних методів допомагає знайти нестандартні вирішення існуючих проблем. На цьому етапі також визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії; здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

На заключному четвертому етапі здійснюються реалізації інноваційної стратегії:

- розроблюється стратегічний інноваційний проект;

- організовується стратегічний контроль процесу реалізації інноваційного проекту;

- оцінюється ефективність процесу реалізації і, за необхідності, проводиться його коригування, та відповідне коригування стратегій і цілей.

Особливість сучасного підходу до формування інноваційних стратегій полягає у тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні

переваги на ринку. Наприклад, з цією метою японські компанії прагнуть виготовляти будь-які вироби на універсальному, гнучкому обладнанні, яке можна за необхідності переналагоджувати, причому в широкому діапазоні. Американські компанії роблять упор на комп'ютеризацію всіх видів виробничих і управлінських процесів шляхом створення адаптивних інформаційних систем. Для цього вони проводять оптимізацію бізнес-процесів з метою пошуку слабких місць та ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого процесу.

Для реалізації інноваційної стратегії підприємства повинні мати певні резерви для їх реалізації та володіти набором відповідних методів реалізації. Розглянемо резерви та методи, які забезпечують умови реалізації інноваційної стратегії у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Умови реалізації інноваційних стратегій

Вид інноваційної стратегії	Резерви необхідні для реалізації інноваційних стратегій	Методи, які використовують для реалізації інноваційної стратегії
Стратегія лідерства	високий рівень інноваційного потенціалу; високий або середній рівень інноваційного клімату.	технологічне лідерство; створення нового ринку; придбання компаній; безперервне
Стратегія збереження	високий або середній рівень інноваційного потенціалу; низький або високий рівень інноваційного клімату.	безперервне вдосконалення; пошук вигідних сфер вкладання; методи порівняльних переваг.
Стратегія посилення	низький або середній рівень інноваційного потенціалу; високий або низький рівень інноваційного клімату.	імітація; залежна стратегія; селективна стратегія; опортуністська стратегія.
Стратегія радикальних перетворень	низький рівень інноваційного потенціалу; низький або середній рівень інноваційного клімату.	придбання іншою організацією; реорганізація; скорочення; припинення діяльності організації.

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 7; 47]

Таким чином, для реалізації інноваційної стратегії підприємства слід встановити певну послідовність, а також визначити які для цього ресурси

будуть використовуватись та за допомогою яких методів будуть відбуватись дані процеси.

У таблиці 1.2. зазначено, що основним, необхідним для реалізації інноваційної стратегії є інноваційний потенціал та інноваційний клімат. Причому, залежно від обраного виду стратегії потребується різний рівень як інноваційного потенціалу так і інноваційного клімату (низький, середній або високий).

Основними елементами інноваційного потенціалу є:

1. Фінансові (нематеріальні активи, інвестиції у НДР, фінансова стійкість та платоспроможність);
2. Кадровий (склад персоналу, частка зайнятих у інтелектуальній сфері (програмісти, дослідники, конструктори, технологи та ін.) у загальній чисельності працюючих;
3. Матеріально-технічні (сучасні інформаційні та інноваційні технології, комп'ютерні системи, прогресивне устаткування та обладнання тощо);
4. Інформаційні (сукупність різних видів інформації про інновації та інноваційну діяльність, науково-технічна література, комп'ютерні системи, інформація про конкурентів, науково-технічна документація та ін.);
5. Організаційно-управлінські (організаційна структура, технологія процесів, організаційна культура, сучасні форми організації та управління інноваційною діяльністю);
6. Ринкові (рівень конкурентоспроможності, наявність попиту, маркетингові заходи).

Аналіз літературних джерел [5; 18; 21-22] дозволяє виявити основні бар'єри, що заважають інноваційному розвитку підприємств, а саме:

відсутність ефективних власників, у зв'язку з чим головна мета функціонування підприємства зводиться лише до отримання прибутку, без урахування стратегічних орієнтирів;

відсутність в управлінні підприємством системного підходу;

зіткнення інтересів власників та менеджменту при визначенні способів досягнення мети в рамках визначеної стратегії;

недостатня кваліфікація управлінського персоналу, що не дозволяє визначити основні напрями інноваційного розвитку підприємств.

Для вирішення даних проблем автори [19; 28;37] пропонують створювати відділи інноваційного розвитку у структурі підприємств, який буде займатись: моніторингом перспективних проектів та розробок; визначенням напрямків інноваційної діяльності підприємства; відбором найбільш перспективних проектів.

Наявність такого відділу дозволить підвищити інноваційну активність підприємства та удосконалити процес розробки та реалізації інноваційної стратегії.

Висновки до розділу 1

У першому розділі даної магістерської роботи досліджено основні види інноваційних стратегій, надано їм характеристику. Визначено основні принципи формування стратегій, які полягають у дотриманні цілісності, обґрунтованості, актуальності розробленої стратегії, а також визначено переваги та недоліки різних типів інноваційної стратегії.

Також було досліджено питання послідовності формування інноваційної стратегії підприємств, які складаються з чотирьох основних етапів. Дані етапи надано детальну характеристику детально та зазначено особливості та важливість кожного етапу у цілісності формування та реалізації стратегії. Також було встановлено умови, необхідні для успішної реалізації інноваційної стратегії (інноваційний потенціал та інноваційний клімат), та методи, які необхідні для її реалізації. Встановлено, які складові містить інноваційний потенціал, які бар'єри заважають інноваційному розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю заснованим на підставі рішення його засновників з метою забезпечення умов для участі його учасників у спільній господарській діяльності. Учасниками товариства є троє громадян України, які об'єднали своє майно та кошти з метою здійснення сільськогосподарської діяльності.

Дане підприємство засноване у 1994 році, є одним з провідних аграрних підприємств Полтавського району Полтавської області. У своїй діяльності підприємство керується Статутом та чинним законодавством.

Предметом діяльності підприємства є: вирощування зернових, зернобобових та технічних культур; вирощування овочевих та плодово-ягідних культур; переробка зернової продукції; вирощування великої рогатої худоби м'ясної та молочної породи, розведення свиней та птиці свійської; виробництво молока та яєць; виробництво кормів для потреб власної галузі тваринництва; реалізація продукції власного виробництва; благодійницька діяльність та інше. Дане підприємство є важливим об'єктом критичної інфраструктури, тому у разі його пошкодження або порушення функціонування територіальна громада матиме значні негативні наслідки. З перших днів війни підприємство допомагало у забезпеченні правопорядку, займалось волонтерською діяльністю тощо.

У своєму розпорядженні підприємство станом на 2022 рік має 4895 га ріллі (переважно орендовані паї), налічує 106 працівників галузі рослинництва та тваринництва, включаючи адміністративний та обслуговуючий персонал.

Також підприємство має парк сільськогосподарської техніки, який постійно оновлюється.



Рис. 2.1. Виробничо-організаційна структура підприємства

Оптимальну виробничо-організаційну структуру підприємства в процесі управління визначає сам керівник. Як бачимо з рисунку 2.1, в організаційній структурі підприємства відсутній підрозділ Підприємство також не має спеціальних відділів та служб (з управління кадрами, з маркетингу, планування, юридичного, ІТ та ін.). Але воно має потужну матеріально-технічну базу, проводить доведення сільськогосподарських культур до товарного стану на власних потужностях, часткову енергетичну незалежність

забезпечує сонячна станція потужністю 0,3 мВт., який би займався інноваційними розробками, науковою діяльністю.

Структура управління на досліджуваному підприємстві представлена: директором, заступниками директора з виробничих та організаційних питань, по торгівлі та по механізації, по господарсько-переробному підрозділу та головним бухгалтером.

Директор підприємства здійснює загальне управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства, а вирішення питань організаційного характеру покладено на першого заступника, також є заступник директора з виробничих питань. Директор представляє підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається власним майном та фінансовими засобами, укладає договори, контракти, угоди від імені підприємства. Прийняття стратегічних та тактичних рішень відбувається керівником після обговорення цих питань з заступниками та головними спеціалістами. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Серед матеріальних умов, необхідних для виробничої діяльності господарства, земля має велике значення, оскільки вона є не тільки головним засобом виробництва, але і просторовим базисом розміщення і розвитку всіх галузей господарства [33].

Ґрунти в господарстві представлені чорноземами звичайними, які придатні для обробітку практично всіх сільськогосподарських культур. У таблиці 2.1. представимо структуру землекористування господарства.

Площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 176 га у 2022 році у порівнянні з 2018 роком, а площа рілля - на 190 га, а у порівнянні з 2021 роком відповідно на 4. Свою господарську діяльність агропромислове підприємство здійснює на власній землі, а також на взятій в оренду у власників земельних часток (паїв).

Таблиця 2.1

Аналіз землекористування підприємства за 2018 – 2022 рр.

Види угідь	Роки					Відхилення 2022 р., % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
1. Загальна земельна площа	5674	5621	5569	5543	5498	96,9	99,2
2. Всього с/г угідь	5674	5721	5569	5543	5498	96,9	99,2
3 з них: рілля	4951	5000	4860	5020	4961	100,2	98,8

Підприємство здійснює свою господарську діяльність силами трудового колективу, який формується безпосередньо керівником підприємства. Усі працівники підприємства є членами даного колективу, які беруть участь у господарській діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини. Взаємовідносини між керівництвом підприємства та трудовим колективом регулюються чинним законодавством України. Підприємство самостійно визначає розмір фонду оплати праці, встановлює форми, системи та розміри оплати праці та інших видів заохочення працівників, може надавати працюючим (у відповідності з чинним законодавством) матеріальну допомогу, безвідсоткові позики, вирішувати питання соціально-економічного розвитку трудового колективу, підвищення кваліфікації спеціалістів та інші. Дані правила закріплені у Колективному договорі підприємства.

Соціальні та трудові права працівників гарантуються Конституцією України та нормами чинного законодавства. Працівники підприємства підлягають соціальному забезпеченню, в порядку та на умовах, передбачених діючим законодавством. Підприємства здійснює відрахування на соціальне забезпечення у встановлених розмірах. Аналіз кадрового забезпечення та фонду заробітної плати у динаміці за п'ять років проведемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз кадрового забезпечення підприємства та рівня оплати праці
за 2018 – 2022 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Загальна чисельність працівників, чоловік	116	115	114	104	106	91,3	101,9
У т.ч. керівники	9	10	9	8	8	88,9	100
фахівці	51	48	50	47	48	94,1	102,1
робітники	56	58	55	49	50	89,3	102,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	4677,6	5565,7	6042,4	7903,2	8405,0	179,7	106,3

Аналіз кадрового забезпечення підприємства показав, що на кінець 2022 року чисельність працівників підприємства складала 106 осіб (штатні працівники), що на 8,7 % менше ніж у 2018 році та на 1,9 % більше ніж у попередньому 2021 році. Поряд зі змінами у кількості працівників спостерігається збільшення фонду заробітної плати, який у 2022 році склав 179,7 % відносно 2018 року та 106,3 % до 2021 року.

Далі проведемо аналіз динаміки, стану та ефективності використання основних засобів підприємства за 2018-2022 роки (таблиця 2.3).

Аналіз динаміки основних засобів виробництва за видами за 2018 – 2022 рр. показав, що за аналізований середньорічна вартість основних засобів у 2022 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 58,6 %, а у порівнянні з 2021 роком – лише на 7,4%. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про те, що вони зношені вже більше ніж на 50 %, що говорить про необхідність їх оновлення. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 40 % у 2018 році до 52 % - у 2022 році, відповідно зменшився коефіцієнт придатності. Показники фондоозброєності та рентабельності основних засобів зростали до 2021 року, а у 2022 році фондоозброєність зменшилась на зменшились у порівнянні з 2021 роком відповідно на 35,9%, а рентабельність ОЗ підвищилась на 4,9%.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки, стану та ефективності використання основних засобів підприємства за 2018 – 2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів - всього	98726	114910	130738	146320	156625	158,6	107,4
у т.ч. Земельні ділянки	409	409	409	409	409	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	23291	25096	25886	27590	29292	127,0	106,6
Машини та обладнання	68247	76022	87830	98061	106194	200,1	111,6
Транспортні засоби	11134	11110	14069	17053	17070	120,1	121,2
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1732	1868	2086	2770	3370	177,6	132,8
Інші основні засоби	345	407	459	458	456	136,7	99,8
Коефіцієнт зносу	0,40	0,42	0,44	0,43	0,52	-	-
Фондовіддача, тис. грн	642,7	700,9	660,9	742,2	475,6	74,0	64,1
Рентабельність основних засобів, %	19,2	14,8	24,6	20,5	21,5	112,0	104,9

Основним видом діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробка зерна. У таблиці 2.4. представлено склад товарної продукції та розраховано показники динаміки.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що підприємство здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва, а також переробку зерна. Основними товарними культурами є: зернові та зернобобові культури, соняшник, картопля, овочеві культури, м'ясо свиней, м'ясо ВРХ, молоко, яйце, борошно, крупи та інші продукти переробки зерна.

У 2022 році у порівнянні з 2018 роком підприємство зменшує обсяги реалізації зернових та зернобобових культур, овочевих культур, картоплі, а також м'яса свиней та ВРХ. Проте збільшило обсяги реалізації соняшника, коренеплодів, молока, яєць та продуктів переробки зерна.

Таблиця 2.4

**Аналіз складу та динаміки товарної продукції підприємства
за 2018 – 2022 рр.**

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2022 р., %	
	2018	2019	2020	2021	2022	від 2018	від 2021
Зернові та зернобобові культури, всього	88521	151336	161588	134625	65857	74,4	48,9
Соняшник	23624	18234	20393	20089	28788	121,9	143,3
Картопля	195	206	36	56	86	44,1	153,6
Овочеві культури	274	167	177	256	182	66,4	71,1
Кормові коренеплоди	216	255	174	192	270	125,0	140,6
Сіно	1172	2150	1389	1841	1026	87,5	55,7
Комбікорми	143	178	228	173	152	106,3	87,9
Плодово-ягідні культури	15	19	12	33	32	213,3	97,0
Велика рогата худоба	181	74	94	80	75	41,4	93,8
Свині	600	396	428	497	281	46,8	56,5
Птиця свійська жива	12	9	9	28	-	-	-
Молоко	784	493	719	687	838	106,9	122,0
Яйця, тис.шт	22	23	29	37	31	140,9	83,8
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	754	798	825	585	939	124,5	160,5

У порівнянні з 2021 роком спостерігається аналогічна ситуація, за винятком картоплі, обсяги якої збільшились більше ніж на 50 %, а плодово-ягідних культур, навпаки, зменшилась на 3%.

Проведемо аналіз собівартості окремих видів реалізованої продукції рослинництва та тваринництва у динаміці, результати розрахунку представимо у таблиці 2.5.

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2022 році у порівнянні з 2021 та 2018 роками підвищилась собівартість 1ц соняшника та плодово-ягідних культур, а по іншим видам продукції вона знизилась.

Таблиця 2.5

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства
за 2018-2022 рр.**

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2022 р., %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	від 2018 р.	від 2021 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	276,1	254,9	286,1	278,8	257,4	90,0	92,3
Соняшник	760,4	799,1	740,9	849,6	866,9	117,4	102,3
Картопля	240,2	205,0	47,2	276,3	240,7	100,1	87,1
Овочеві культури	689,4	633,1	795,5	712,5	665,4	83,6	93,4
Плодово-ягідні культури	642,0	725,4	775,0	624,2	718,2	92,6	115,2
Велика рогата худоба	1828,0	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	107,8	86,7
Свині	2565,4	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	83,1	73,5
Птиця свійська жива	897,2	922,5	1211,1	642,9	-	-	-
Молоко	278,9	299,1	331,2	281,7	-	-	-
Яйця, тис. шт	467,5	523,5	372,4	783,8	-	-	-

Для проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства (земельних, трудових, основних засобів) проведемо розрахунок відповідних показників у таблиці 2.6. Для проведення аналізу використаємо дані звіту про фінансові результати за 2018 – 2022 рр. та таблиць 2.1, 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання ресурсів підприємства
за 2018- 2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р., % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	63454	74940	97045	132721	74361	171,2	61,1
2. Валовий прибуток, тис. грн	18914	19386	32128	73953	27255	144,1	43,5
3. Чистий прибуток, тис. грн	11843	8654	21665	62598	25962	219,2	41,5
4. Виручка від реалізації в розрахунку на:							

Продовження таблиці 2.6							
1	2	3	4	5	6	7	8
100 га с/г угідь, тис. грн	1118,3	1333,1	1338,4	1742,6	1340,1	119,9	76,9
1 середньорічного працівника, тис грн	547,0	651,7	660,3	851,2	701,5	128,2	82,4
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	642,7	700,9	660,9	742,2	475,6	74,0	64,1
5. Валовий прибуток в розрахунку на:							
100 г с/г угідь, тис. грн	333,3	344,6	341,7	576,9	491,4	147,4	85,2
1 середньорічного працівника, тис грн	167,1	168,6	168,6	281,8	257,1	153,9	91,5
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн.	191,6	181,2	168,7	245,7	174,3	91,0	71,0
6. Чистий прибуток в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	208,9	153,8	152,5	389,3	468,1	224,1	120,2
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	102,1	75,3	72,3	190,0	244,9	239,9	152,1

У таблиці 2.6 наведено результати розрахунку показників ефективності використання ресурсів досліджуваного підприємства у динаміці за 5 років, які свідчать про ефективне використання наявних ресурсів, але у 2022 році показники значно знизились у порівнянні з 2021 роком.

2.2. Аналіз активів підприємства та джерел їх утворення

Для оцінки майнового стану підприємства проведемо аналіз активів підприємства та джерел їх формування на основі даних його Балансу. Фінансово-економічна стабільність залежить від раціонального вкладення фінансових ресурсів у активи підприємства. Тому слід вивчити склад та структуру майна підприємства та джерел його утворення.

Структуру активів та пасивів підприємства за 2021-2022 рр. наведено на рисунку 2.2. та 2.3.

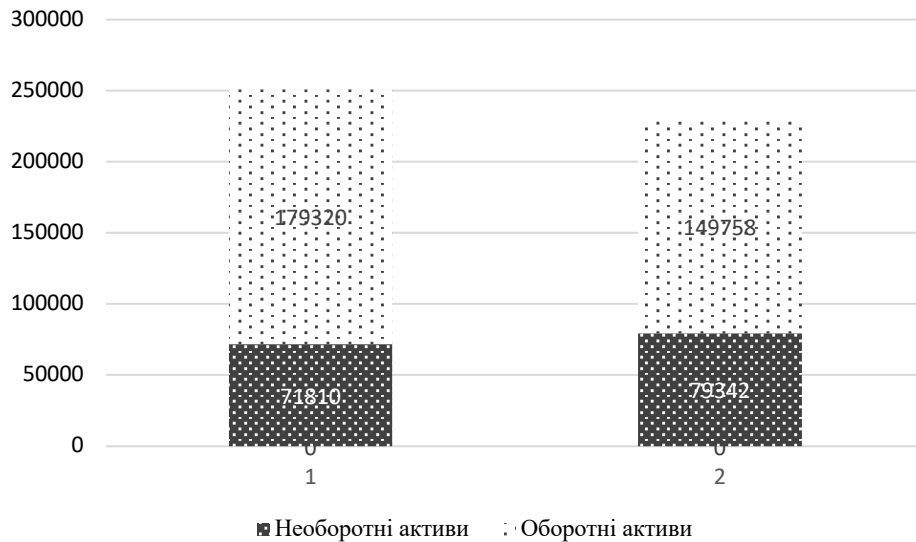


Рис. 2.2. Структура активу балансу підприємства станом на 31.12.2022 р. (1) та на 31.12.2021 р. (2), тис. грн

На рисунку 2.1 видно, що у 2022 році збільшилась вартість активів підприємства на 9,6 %, за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 16,5 %, та зменшення вартості необоротних активів на 10,5 %.

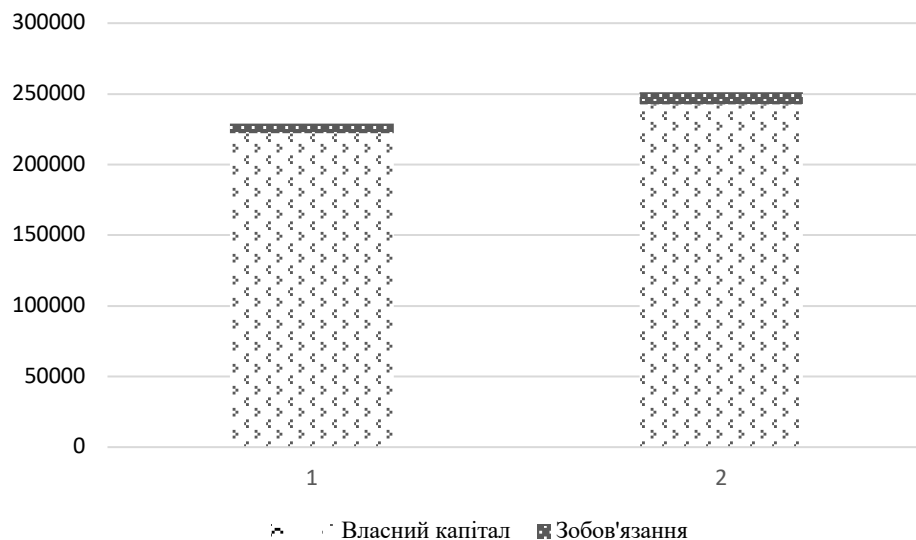


Рис. 2.3. Структура пасиву балансу підприємства станом на 31.12.2021 р. (1) та на 31.12.2022 р. (2), тис. грн

Аналіз пасиву балансу за 2021 – 2022 роки показав, що підприємство здійснює свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, який у структурі пасиву балансу займає 97 %, тому його можна вважати фінансово незалежним від зовнішніх джерел.

Тобто, активи підприємства утворено за рахунок власних джерел фінансування, що показує його фінансову незалежність від зовнішніх джерел та фінансово стійким. Зобов'язання підприємства за аналізований період збільшились на 23,8 %.

Проаналізуємо динаміку та структуру необоротних активів підприємства за 2020 – 2022 рр. з метою аналізу тенденцій щодо оновлення приладів, обладнання та програмного забезпечення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз необоротних активів підприємства за 2020 - 2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
Нематеріальні активи	-	130	116	102	87	-	-15
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	4723	-	-	-	-
Основні засоби	55447	63005	70061	75636	79031	23584	3394
Довгострокові біологічні активи	303	230	234	224	224	-79	0
Усього	77750	63365	75134	75962	79342	1622	3380

Аналіз даних таблиці 2.7 показав, що підприємство у структурі необоротних активів має основні засоби, які складають майже 100 % у 2021 та 2022 роках. Нематеріальні активи складають лише 0,1%, а довгострокові біологічні активи – 0,3% протягом 2018 – 2022 рр. Протягом 2018 – 2022 років підприємство скорочувало вартість нематеріальних активів зі 116 тис. грн до 87 тис. грн (на 24,1 %). Незавершені капітальні інвестиції підприємство мало лише у 2020 році у розмірі 4723 тис. грн (6,3 % у структурі необоротних активів), що свідчить про будівництво, виготовлення, придбання, реконструкцію або модернізацію матеріальних необоротних активів, які до

кінці року було введено в експлуатацію. За період з 2020 по 2022 роки підприємство придбало трактори, плуги, культиватори, сівалки, борони та вантажні автомобілі, що збільшило вартість основних засобів на 8970 тис. грн або 12,8 %. Вартість довгострокових біологічних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшились на 10 тис. грн.

У таблиці 2.8 проведемо аналіз оборотних засобів підприємства та ефективності їх використання у динаміці за 5 років.

Таблиця 2.8

Аналіз стану, динаміки та ефективності використання оборотних засобів підприємства за 2018 - 2022 рр., тис. грн

Види оборотних засобів	Роки					Відхилення 2022, % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,3	0,67	1,25	1,12	0,45	0,36	40,2
Коефіцієнт оборотності запасів	1,23	1,46	1,54	1,82	0,75	48,7	41,2
Оборотність запасів, днів	267	288	237	201	484	2 рази	2,4 раз
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,2	4,5	10,2	6,1	3,0	49,8	49,1
Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів	2,7	2,2	1,7	1,6	2,4	150,0	88,9
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	58	65	36	60	122	3,4 рази	4,1 рази
Рентабельність оборотних засобів, %	34,7	19,6	27,9	32,5	21,1	60,8	65,6

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що підприємство має тенденцію до зменшення всіх коефіцієнтів у 2 рази за період з 2018 року по 2022 рік, при одночасному збільшенні у 2 – 2,4 рази періоду обороту запасів, дебіторської заборгованості – у 3,4 та 4,1 рази відповідно у порівнянні з 2018 та 2022 роком. Так, оборотність запасів збільшилась з 267 днів у 2018 році до 484 днів у 2022 році, період оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 58 днів у 2018 році до 122 днів – у 2022 році, що свідчить про збільшення залишків готової продукції та запасів на складах, а також про затримку у погашенні дебіторської заборгованості.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності та після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, сплати податків та інших обов'язкових платежів, розрахунків по оплаті праці та за кредити, по облігаціях та інших боргах, чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства. За рахунок чистого прибутку на підприємстві можуть створюватись такі фонди: резервний, виробничого і соціального розвитку, нагромадження, дивідендів та ін. Порядок формування, розміри та напрямки використання визначає вищий орган підприємства. Аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз власного капіталу підприємства за 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення, % 2022 рік від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
Зареєстрований (пайовий) капітал)	2727	2727	2727	2727	2727	100	100
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100	100
Додатковий капітал	1791	1791	1791	1791	1791	100	100
Резервний капітал	103472	111740	132237	153902	210910	203,4	137,0
Нерозподілений прибуток	8268	11843	21665	62598	25962	314,1	41,5
Усього власного капіталу	117385	129228	159547	222145	242517	206,6	109,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,2	1,1	0,7	0,3	0,33	42,9

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства показав, що загалом він збільшився у 2022 році у порівнянні з 2018 та 2021 роками відповідно на у два рази та 9,2 %, тобто підприємство нарощує свій капітал. Переважно це відбувалось за рахунок збільшення резервного капіталу. Зареєстрований капітал, капітал у дооцінках та додатковий капітал протягом останніх трьох років не змінювався, але оскільки загалом власний капітал збільшувався, а розмір пайового капіталу не змінювався, то відповідно його частка у структурі власного капіталу зменшувалась. Основну частку у структурі власного капіталу займає резервний капітал, який складав у 2020 році – 82,6 %, у 2021 році – 69,3 %, а у 2022 році – 87 %. За період з 2018 рпо

2022 рік він збільшився з 113385 тис. грн до 242517 тис.грн. Нерозподілений прибуток по роках складав відповідно – 13,6 %, 28,3 % та 10,7 %. Як бачимо, найбільшим даний показник був у 2021 році, а у 2022 році його значення склало лише 41,5 % від рівня 2021 року.

Власний капітал підприємства формується з зареєстрованого (пайового), додаткового капіталу, капіталу у дооцінках, а також з резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Резервний фонд підприємства формується у розмірі 25 % статутного капіталу шляхом щорічних відрахувань не менше 5 % від чистого прибутку до досягнення встановленого обсягу. З резервного фонду покриваються можливі збитки підприємства. На кінець 2022 року резервний фонд складав 84 % від вартості власного капіталу, що на 16,9 % більше ніж у на початок року. Нерозподілений прибуток зменшився майже на 60 %. Частка власного капіталу загалом у структурі пасиву балансу протягом 5 років складає близько 97 %, що говорить про його високу фінансову незалежність та автономність.

Для аналізу поточних зобов'язань підприємства проведемо аналіз їх структури та динаміки у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз поточних зобов'язань підприємства за 2018 – 2022 роки

Поточні зобов'язання	Роки					Відхилен ня 2022 р. від 20218 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:						
- за продукцію, товари, роботи, послуги	16	3497	3181	388	1596	99,6 разів
- за розрахунками з бюджетом	393	51	49	68	65	18,0
- розрахунки зі страхування	115	57	64	82	82	71,3
- розрахунки по оплаті праці	-	174	209	266	259	-
Інші поточні зобов'язання	1413	1285	511	6151	5228	3,7 разів
Усього поточних зобов'язань та забезпечень	1937	5064	4014	6955	8613	4,4 разів
Баланс	119322	134407	141896	229100	251130	2,2 рази

Поточні зобов'язання підприємства збільшились у 4,4 ризи. Найбільше за все зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – з 16 тис. грн до 1596 тис. грн.

2.3. Аналіз стратегічного управління підприємством та його інноваційної діяльності

З метою з'ясування основних організаційно-економічних чинників розвитку підприємства було проведено усне опитування працівників підприємства, які зазначили, що на сучасному етапі підприємство дещо уповільнило свій розвиток у зв'язку з проблемами, які виникають через військову агресію з боку рф. До початку бойових дій підприємство поступово нарощувало свій потенціал, впроваджувало інновації, оновлювало парк сільськогосподарської техніки та ін. Але наразі, удорожчання матеріальних ресурсів, втрата ринків збуту, викликали зниження ефективності діяльності у 2022 році, а отже й можливість стабільного розвитку підприємства. Однак, слід відмітити, що підприємство на виконання Стратегії сталого розвитку України до 2023 року провадило активну політику щодо екологізації виробництва, енергозбереження, соціальної відповідальності тощо. На сьогоднішній день підприємство має сонячну електростанцію, яка частково заміщує невідновлювальні джерела енергії та забезпечує енергетичну незалежність, а також здійснює матеріально-технічну та фінансову підтримку спортивних закладів, закладів освіти територіальної громади, займається благодійницькою діяльністю, активно допомагає територіальній обороні та ЗСУ.

Підприємство має чотири торгових комплексів, які забезпечують мешканців територіальної громади хлібом, хлібобулочними виробами, мукою, крупами, олією, продукцією рослинного та тваринного походження, кормами для тварин, а також у господарстві працює ферма. Вирощена продукція

зберігається у власних зерносховищах, яка наразі повністю заповнені. Очистка та доведення сільськогосподарських культур до товарного стану відбувається також на власних потужностях.

Підприємство має власну стратегію сталого розвитку на основі впровадження інновацій. Але, основним стримуючим фактором інноваційної діяльності, відмітили недостатню фінансову підтримку держави (яка стає ще більш обмеженою в умовах воєнного стану), й хоча підприємство є прибутковим та здійснює діяльність за рахунок власного капіталу (у тому числі й інноваційну), але зростання цін матеріальні ресурси, політика щодо покращення матеріального стимулювання працівників, оновлення сільськогосподарської техніки та інші фактори, які не дозволяють достатньо коштів направляти на впровадження та розробку інновацій та підвищувати активність у цьому напрямку. Головним інноваційним пріоритетом керівники підприємства сьогодні вважають придбання нових матеріалів, нових сортів та порід тварин, придбання нової сільгосптехніки, розширення власних потужностей, випуск нової продукції. Виходячи з оцінки внутрішнього стану підприємства і досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT аналіз діяльності досліджуваного підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT – аналіз діяльності підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
достатня матеріально-технічна база; невисока собівартість продукції; досвідчений персонал; готовність керівництва до ризику; використання сучасної техніки і технологій; фінансова незалежність та стійкість.	висока вартість основних засобів; неефективне використання ресурсів підприємства; відсутність структурних підрозділів; низька оборотність капіталу; низький рівень заробітної плати.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
розширення ринків збуту; збільшення товарообігу; збільшення основного і оборотного капіталу; збільшення продуктивності праці та матеріального забезпечення працівників; збільшення рівня професійних кадрів; розширення асортименту продукції; проведення технологічної модернізації обладнання; збільшення прибуткової діяльності.	збільшення рівня конкуренції в галузі; технологічне відставання; інвестиційна політика; зниження рівня кваліфікації кадрового складу; зниження обсягів реалізації продукції у зв'язку з воєнними діями; зниження рентабельності діяльності; втрата ринків збуту; гальмування технологічного розвитку.

Інвестиції в основний капітал є основою процесів інтенсифікації виробництва, тому недостатнє розуміння важливості інноваційного типу розвитку для підприємства, рано чи пізно, призведе до зниження ефективності його діяльності. Інвестиції підприємства в оновлення основних засобів, використання сучасних технологій сприятиме у майбутньому скороченню витрат підприємства та вивільнення коштів для здійснення інноваційної діяльності та впровадження сучасних розробок. Тому у таблиці 2.12 дослідимо здійснення підприємством капітальних інвестицій в динаміці за 2018 – 2022 роки та представимо результати розрахунків.

Дані таблиці 2.12 показують, що підприємство здійснює капітальні інвестиції у придбання (виготовлення) основних засобів (найбільший показник був у 2021 р. – 15881 тис. грн, а найнижчим у 2022 році – 4984 тис. грн.) та придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів взагалі було лише у 2020 році (13 тис. грн). Загалом у 2022 році капітальні інвестиції зменшились на 56,7 % у порівнянні з 2020 роком, та на 68,6 % у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.12

Аналіз капітальних інвестицій на підприємстві за 2018 – 2022 рр.*(тис. грн)*

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Придбання (виготовлення) основних засобів	16150	16885	11487	15881	4984	86,5	138,3
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	141	9	13	-	-	-	-
Разом	16291	16894	11491	15881	4984	86,4	138,1

Також нами було досліджено напрями використання амортизаційних відрахувань. Аграрні підприємства можуть використовувати амортизаційні відрахування: на будівництво нових капітальних об'єктів; оновлення основних засобів; придбання або створення нематеріальних активів;

погашення позик, отриманих на капітальні інвестиції. Аналіз використання амортизаційних відрахувань досліджуваним підприємством у період з 2018 по 2022 рр. наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз використання амортизаційних відрахувань на підприємстві за 2018 – 2022 рр.

(тис. грн)

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Нараховано за звітний рік	8723	9564	10540	12501	12556	119,1	100,4
Використано за рік - усього	8723	9564	10540	12500	-	-	-
В тому числі на:							
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	8723	9564	10540	12500	-	-	-
-з них машини та обладнання	7659	8112	9081	11383	-	-	-

Досліджуване підприємство всі нараховані протягом 5 років амортизаційні відрахування використовувало на придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів, більшу частину з них, зокрема, на оновлення машин та обладнання. Загалом обсяг використаних амортизаційних відрахувань на підприємстві збільшився у 2022 році у порівнянні 2018 роком – на 19,1 %, порівняно з 2021 роком та лише на 0,4 %, але їх не було використано у поточному році.

В цілому підприємство націлює свою діяльність на підтримку інноваційного розвитку та намагається покращити свої позиції на ринку тим самим забезпечуючи свою конкурентоспроможність, але в умовах війни перед керівництвом підприємства постало багато викликів, тому вони дещо уповільнили розвиток, намагаючись підтримувати рівень рентабельності своєї діяльності на достатньому рівні для здійснення операційної діяльності та планування подальшого розвитку.

В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його інноваційного розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів інноваційного розвитку.

В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища збереження конкурентоздатності підприємства є найважливішою проблемою управління ним. Саме тому на кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір інструментів і засобів їх реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності.

Стратегічні групи впливу слід розглядати, з одного боку, як невід'ємну частину компонентів зовнішнього середовища, тобто органів виконавчої та законодавчої влади (групи впливу першого роду), а з іншого, - як один з інструментів стратегічного управління підприємством (групи впливу другого роду).

Викладене вище визначає основні вимоги, щодо технології стратегічного управління підприємством. Ці вимоги повинні бути сформульовані для всіх її етапів, починаючи зі збору інформації та закінчуючи ухваленням рішень.

Отже, на основі вище викладеного ми пропонуємо аналізованому підприємству використовувати пропоновану технологію управління, нижчевикладену у даному питанні.

Перший етап – стратегічний моніторинг. Підприємство є одним з передових підприємств Полтавської області. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі.

Підприємство функціонує на аграрному ринку України починаючи з 1994 року. За цей час підприємство сформувало ряд конкурентних переваг. Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у

конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів.

Підприємство проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає понад 5000 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат воно розміщує підприємства зберігання та переробки рівномірно, поблизу місць виробництва рослинницької продукції.

Саме через це однією з головних конкурентних переваг підприємства можна вважати зручне географічне розміщення підприємств зберігання, переробки. Слід відмітити, що ця перевага є конкурентною, в першу чергу, з місцевими виробниками, які не мають таких оптимізованих систем. У порівнянні з великими агропідприємствами наше підприємство має оптимізоване географічне розташування як конкурентну перевагу лише у Полтавській області, де є одноосібним лідером. Але на інших територіях нашої держави цю конкурентну перевагу використовують розташовані саме там агроформування. Найбільшою перевагою підприємства є виробництво та забезпечення своїх підприємств власною сировиною – зерном.

Україна відчуває дефіцит сертифікованих потужностей зі зберігання зернових. Саме тому найбільші виробники соняшнику та зернових намагаються забезпечити себе власними підприємствами зі зберігання. Але невеликі аграрні формування не мають можливості придбати або збудувати власні зерносховища, тому вони вимушені реалізовувати свою продукцію восени або на початку зими за неринковими цінами. Іншим рішенням цієї проблеми є відвантаження своєї продукції на зберігання на платній основі.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища. Один з найбільших впливів на підприємство здійснюють конкуренти. Від їх активності залежить які першочергові завдання повинне вирішувати підприємство.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у

створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства можна зробити висновки, що аналізоване підприємство є досить великим представником аграрного бізнесу в Полтавському регіону. Веде рослинницьку та тваринницьку галузь, а також має власну переробку. Підприємство за аналізований період з 2018 по 2022 рік було повністю забезпечено необхідними ресурсами для здійснення виробничо-господарської діяльності. Відмічається зменшення кількості працівників (на 10 осіб), збільшення середньорічної вартості основних засобів, зменшення кількості с/г угідь. Обсяги реалізованої продукції також змінились за аналізований період, а саме: зменшились обсяги реалізації м'яса всіх видів, зернових культур, та збільшились обсяги молока, яєць, картоплі та соняшника.

Аналіз показників ефективності діяльності, свідчать про те, що протягом аналізованого періоду підприємство нарощувало обсяги діяльності та покращувала майже всі показники до 2021 року, але з початком повномасштабної війни, воно погіршило результати діяльності.

Аналіз активів підприємства та джерел їх утворення показав, що підприємство є фінансово незалежним та фінансово стійким, здійснює свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу. У структурі необоротних активів майже 100 % займають основні засоби, вартість яких збільшується за період з 2018 по 2022 рік.

Оцінка стану та ефективності використання оборотних активів підприємства свідчать, що підприємство у 2022 році збільшує залишки готової продукції та запасів на складах, збільшується терміни оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Все це підтверджує наявність проблем,

пов'язаних з реалізацією продукції та забезпеченням матеріальними ресурсами в умовах воєнного стану, з якими стикаються сьогодні всі аграрні підприємства.

Аналіз інноваційної діяльності та стратегічного управління на підприємстві дозволяє зробити висновки, що головним інноваційним пріоритетом керівники підприємства сьогодні вважають придбання нових матеріалів, нових сортів та порід тварин, придбання нової сільгосптехніки, розширення власних потужностей, але зростання цін матеріальні ресурси, політика щодо покращення матеріального стимулювання працівників, оновлення сільськогосподарської техніки та інші фактори, які не дозволяють достатньо коштів направляти на впровадження та розробку інновацій та підвищувати активність у цьому напрямку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення інноваційної стратегії підприємства

Дослідження теоретичних питань щодо розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємства показало, що одним з пріоритетних напрямків розвитку аграрної галузі є здійснення повного циклу виробництва та здійснення діяльності за принципом «від лану до столу». Аналіз діяльності досліджуваного підприємства за період з 2018 року по 2022 рік показав, що воно уповільнює темпи розвитку, а по багатьох показниках погіршує ефективність своєї діяльності, стан матеріально-технічного забезпечення, фінансові показники, а також ефективність збутової діяльності.

З метою покращення становища підприємства, утримання його «на плаву» та забезпечення його розвитку пропонуємо підприємству розробити та впровадити стратегію створення цеху макаронних виробів, як доповнення до цеху переробки зернової продукції та круп.

Підприємство має сьогодні в умовах війни проблему, як і більшість виробників сільськогосподарської продукції, - втрата ринків збуту зернової продукції, у зв'язку з блокуванням морських портів через військову агресію РФ, погіршення логістики та ін. Підприємство в умовах, що склалися на сучасному етапі переорієнтує свою діяльність, а саме скорочує обсяги виробництва зерна та збільшення обсягів виробництва картоплі, овочевих культур, молока, яєць – тобто, тих видів продукції, які користуються попитом на внутрішньому ринку, та є стратегічно важливими в умовах війни.

Виробництва макаронів, дозволить:

- створити додаткову вартість у галузі рослинництва;
- збільшити терміни зберігання зернової продукції;

- розширити коло споживачів;
- забезпечити стабільний попит при доступних цінах;
- розширити асортимент продукції для власних торгівельних точок та ін.

Споживачами макаронних виробів є всі категорії населення, а дана продукція характеризується високою частотою покупок. Дана продукція зазвичай є продуктом -замінником картоплі, особливо в умовах її низької врожайності. Хоча ринки м. Полтави та Полтавського району вже достатньо наповненні макаронними виробами, але, оскільки як зазначалось у другому розділі даної роботи, підприємство є таким, що майже повністю задовольняє потреби міського ринку, тому виробництво даного виду продукції може в умовах війни стати таким, що дозволить підприємству забезпечувати його прибутковість та стабільний розвиток.

Аналіз ринку макаронних виробів на зазначених ринках показав, що задоволених якістю макаронних виробів, які пропонують місцеві магазини та ринки не перевищує 60 %, а ціною задоволені всього 38 %. У таблиці 3.1 розрахуємо обсяги виробництва та реалізації макаронних виробів на 2024 та 2025 роки.

Таблиця 3.1

**План обсягу виробництва та реалізації макаронних виробів на
2024 та 2025 роки**

Показники	План на 2024 рік	План на 2025 рік	План всього на 2 роки
Випуск за добу, кг	200	220	-
Ціна, грн	33	33	-
Обсяг реалізації за місяць, кг	4440	4840	9240
Обсяг реалізації за місяць, грн	145200	159720	
Обсяг реалізації за рік, кг	52800	58080	118800
Обсяг реалізації за рік, грн	1742400	1916640	2657040

Для успішної реалізації будь-якої стратегії дуже важливо вивчити конкурентів та визначити, які конкурентні переваги буде мати досліджуване підприємство.

Аналіз ринку макаронної продукції у полтавському регіоні показав, що основними конкурентами є підприємства Харківської області та м. Київ. За обсягами діяльності найбільшими представниками даних видів виробів у Полтавській області є торгова марка «Тая», ПрАТ «Київська макаронна фабрика, ПП Гончарова Л.Н. Слабкими місцями конкурентів є або висока ціна, або низька якість (виготовлення макаронних виробів не з твердих сортів пшениці), великі відстані від ринків збуту. Тому задачею досліджуваного підприємства має бути виробництво та реалізація продукції високої якості за доступними для споживачів цінами, але йому прийдеться позмагатись з конкурентами за визнання та лояльність, оскільки конкуренти вже досить тривалий час представляють свою продукцію на місцевому ринку, мають гарну репутацію та прихильність споживачів.

Для покращення системи збуту продукції та розповсюдження інформації про неї пропонуємо кілька маркетингових заходів:

1. Заключення договорів на поставку з місцевими магазинами та приватними підприємствами, що дозволить дотримуватись плану виробництва та реалізації продукції;

2. Здійснення ціноутворення на продукцію на основі вивчення цін конкурентів (стратегія проникнення на ринок) та з урахуванням новизни товару для вже діючого ринку, що дозволить зробити більш доступною продукцію та завоювати та розширити ринки збуту;

3. З метою рекламування нової продукції можна використовувати масову рекламу: виготовлення рекламних плакатів та їх розміщення у торгових залах, проведення презентацій та дегустацій продукції у місцях продажу, розміщення реклами у мережі Інтернет⁶ залучення оптових покупців тощо.

4. Впровадження CRM-системи для кращого управління збутової діяльності;

5. Впровадження посади SMM-менеджера та менеджера зі збуту, який буде займатись просуванням продукції;

6. Для реклами нового для підприємства виду продукції та інших видів продукції підприємства пропонуємо створити сайт, оскільки дане підприємство ще немає власного офіційного сайту.

7. Формування іміджу нового товару за стратегією «Якість за доступною ціною».

SMM спеціаліст повинен забезпечити активне просування підприємства та його продукції у соціальних мережах (Facebook, Youtube, Twitter, Instagram або інших онлайн-платформах). SMM-спеціаліст веде постійний аналіз ринку, моніторить пропозиції конкурентів і тренди просування в соціальних мережах, займається репутаційним маркетингом. Обов'язково ведення звітності, в якій детально відображені виконані дії, а також досягнуті результати.

Завданнями менеджера зі збуту будуть:

1) організація, координування, оцінювання і стимулювання діяльності персоналу підприємства з метою підвищення продуктивності та якості праці, економії ресурсів, зростання конкурентоспроможності товарів і послуг, прибутку (доходу) та добробуту, задоволеності професією (посадою) кожного працівника.

2) вивчення попиту і пропозиції на ринку, оновлення продукції, розробка бізнес-плану і управління його реалізацією, забезпечення аналізу та вирішення організаційно - технічних, економічних і соціально-психологічних питань в їхньому взаємозв'язку, регулювання процесів прийому, підбору та професійно-кваліфікаційного зростання працівників, їхнього переміщення по вертикалі і горизонталі.

Просування продукції передбачає комплекс дій щодо підвищення рівня реалізації й споживання товару. До нього входять реклама на телебаченні, радіо, у друкованих виданнях, розповсюдження брошур, листівок, надання пільгових умов постійним покупцям та інші заходи. У сучасних умовах Інтернет-реклама – найдієвіший і широко використовуваний засіб впливу на цільову аудиторію. Її основними завданнями є створення та підтримка високої популярності товару й надання йому бажаного іміджу на цільовому ринку.

Головні носії Інтернет-реклами – це Інтернет-сайти, соціальні мережі, Інтернет-майданчики та ін. При плануванні реклами необхідно узгодити два моменти: максимізувати передачу інформації та мінімізувати витрати.

Тому, пропонуємо ще один напрямок покращення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві - впровадження CRM-системи та розробка веб-сайту. CRM-система дозволить створити базу клієнтів, і дистриб'юторів, встановлювати зворотній зв'язок з ними. Також налагодження даної системи надасть можливість проводити моніторинг обсягів покупок, розробляти системи лояльності клієнтів до продукції підприємства. Користування даною системою дозволить скоротити рутинні завдання, оптимізувати тактику реклами та продажів з використанням аналітики, відмовитись від E-mail розсилок (оскільки цей сервіс вміщено у функціонал даної системи).

Розробка веб-сайту підприємства допоможе йому створити умови для взаємодії з реальними та потенційними споживачами; дозволить клієнтам підприємства робити замовлення продукції безпосередньо на сайті; підвищить кредит довіри серед покупців, оскільки буде підтвердженням чесних та прозорих відносин з командою професіоналів. Також за допомогою офіційного сайту можна досліджувати задоволеність споживачів якістю продукції, ціновою політикою, ефективністю комунікацій тощо.

Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо налагодження збуту
макаронних виробів, грн**

Рекомендований захід	Витрати
Витрати на рекламу	9500
Розробка веб-сайту та його оновлення	25 000
Впровадження CRM-системи	81 000
Введення посад SMM-менеджера та менеджера зі збуту	380 000
Всього	493 500

Витрати на впровадження CRM-системи містять витрати на її встановлення, користування абонентська плата на рік та навчання персоналу. Введення посад менеджера зі збуту та SMM-менеджера передбачає здійснення витрат на підготовку робочого місця фахівців (облаштування меблями та оргтехнікою), заробітну плату працівників у розрахунку на рік та інші витрати.

Для реалізації даного рішення підприємство має власні виробничі площі, але потребує нового обладнання для виготовлення макаронних виробів. Середня ринкова вартість такого обладнання вітчизняного виробництва разом з транспортуванням та налагодженням складає близько 200000 грн. До комплексу обладнання входить: прес макаронний, матриця для макаронних комбайнів, борошнопросіювач вібраційний, шафа сушильна макаронна та напівавтомат для пакування макаронних виробів. Для забезпечення повного завантаження виробничих потужностей необхідно прийняти на роботу двох працівників (2 зміни), витрати на оплату праці складуть 240000 грн на рік.

Технологія приготування та необхідні ресурси є доволі простими. Для виготовлення макаронних виробів потрібна: вода, борошно, сіль, сухе молоко та яєчний порошок (для більш складних рецептур). Повний перелік та орієнтовні витрати на виробництво продукції наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз ефективності виробничо-збутової діяльності на 2024 – 2025 рр.

Показники	Планові витрати, грн	
	на 2024 рік	на 2025 рік
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	25500	25500
Заробітна плата SMM-менеджера та менеджера зі збуту	380000	380000
Сировина	140000	180000
Електроенергія	77620	82300
Транспортні витрати	230000	270000
Витрати на упаковку	49630	62040
Заробітна плата працівників цеху (2 чол.) з нарахуваннями	240000	240000
Інші витрати	20000	25000
Загальна сума витрат	1092850	1264840
Плановий дохід від реалізації	1742400	1916640
Очікуваний прибуток від реалізації продукції	649550	651800
Рентабельність продукції, %	59,4	51,5

Прогнозні розрахунки показали, що запровадження запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства є економічно доцільним. Очікуваний рівень рентабельності на 2024 рік складає 59,4 %, а на 2025 рік – 51,5 %.

Ризики ведення даного виду діяльності є мінімальними, адже макаронні вироби є основним продуктом харчування зі стабільним попитом, великим терміном зберігання. Можливі ризики наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Можливі ризики та негативний вплив на прибуток

Види ризиків	Негативний вплив
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентів	Зниження цін
Збільшення обсягів виробництва конкурентами	Падіння обсягів продажу або зниження цін
Зниження платоспроможності споживачів	Зменшення обсягів продажу

Оскільки підприємство має власне виробництво борошна, тому йому не загрожують перебої з постачанням даного виду сировини (цін, термінів постачання, стабільність та ін). Та підприємство може використовувати даний вид сировини за собівартістю.

Для мінімізації даних ризиків необхідно постійно проводити дослідження ринку, проводити аналіз витрат та показників ефективності для вчасного їх коригування тощо.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної стратегії підприємства

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-

статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів, які є результатом взаємодії праці і робочої сили.

Математично-виробничі функції є результатом апроксимації даних попиту, що одержані у процесі роботи в сільськогосподарському виробництві. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення виробництва.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії залежність рівня рентабельності від інтегрального показника рівня інноваційності підприємства за останні п'ять років. Вихідні дані для розрахунків наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Вихідні дані для побудови графіка фактичних, теоретичних та прогнозних значення рівня рентабельності підприємства залежно від інтегрального показника інноваційності підприємства

Роки	Рівень рентабельності підприємства, %, Y_i	Теоретичні значення рівня рентабельності підприємства, %, $\hat{Y}$	Прогнозні значення рівня рентабельності підприємства, %, $\hat{Y}$
2018	42,50	26,56	
2019	34,90	38,41	
2020	49,50	73,95	
2021	125,80	109,49	
2022	57,80	62,10	
2024			64,21
2025			68,42

Для розрахунку інтегрального показника інноваційності було взято такі показники, як:

- сума інвестицій, тис. грн;
- рентабельність інвестицій, %;

- рентабельність продажу, %;
- рентабельність продукції, %;
- дисконтований період окупності вкладених інвестицій, років;
- продуктивність праці, тис. грн / особу;
- темп приросту заробітної плати, %;
- коефіцієнт зносу.

Для побудови залежності між факторною ознакою та результативною припустимо, що між фактором та показником – рівнем рентабельності існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Аналіз даних.

На першому етапі дослідження аналізуємо вплив інтегрального показника рівня інноваційності підприємства на рівень рентабельності підприємства. В результаті обробки даних отримана регресійна модель залежності рівня рентабельності від інтегрального показника рівня інноваційності підприємства:

$$Y = 118,47X - 68,21$$

Отримано коефіцієнти рівняння $a_1 = 118,47$ та $a_0 = -68,21$. Параметри рівняння обчислено методом найменших квадратів. Коефіцієнт рівняння a_1 вказує на ступінь впливу фактору інтегрального показника рівня інноваційності підприємства на результативний показник, тобто зі зміною фактору на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член a_0 рівняння однофакторної регресії економічного змісту не має.

Про адекватність виробничої моделі свідчить F-критерій Фішера, оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз.} = 11,00$ та $F_{табл.} = 10,01$), то з надійністю $P = 0,95$ економетричну модель залежності рівня рентабельності від інтегрального показника рівня інноваційності підприємства, можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

Про значимість коефіцієнта кореляції свідчить критерій Ст'юдента, розрахункове значення якого по модулю більше табличного, тобто оскільки $t_{\text{роз}} > t_{\text{табл.}}$ ($t_{0,95,3}=0,08$ та $t_{\text{роз}}=-3,32$), з надійністю $P=0,95$ можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції $r=0,89$, свідчить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником, тобто інтегральним показником рівня інноваційності підприємства та рівнем рентабельності підприємства.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться рівень рентабельності, коли зміниться інтегральний показник рівня інноваційності підприємства. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності за останні п'ять років коливається від 3,57% до 2,10%, це свідчить про коливання показника рівня рентабельності 2018-2022 рр. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності 2024 та 2025 рр. дорівнює 2,14% та 2,22% відповідно, тобто якщо фактор інтегрального показника рівня інноваційності підприємства зміниться на 1%, то прогнозне значення результативного показника рівня рентабельності буде змінюватися на 2,14% та 2,22% відповідно.

Загальний коефіцієнт детермінації $R^2=0,79$ говорить про прямий тісний зв'язок фактору і показника, якості виробничої функції, а також, що варіація рівня рентабельності підприємства на 78,57 % зумовлюється досліджуваним фактором інтегральним показником рівня інноваційності підприємства, введеним в кореляційну модель. Це означає, що вибраний фактор значно впливає на досліджуваний результативний показник.

Для прогнозного значення інтегрального показника рівня інноваційності підприємства:

на 2024 р. 1,16, середнє значення прогнозу результативного показника рівня рентабельності буде дорівнювати 64,21% та знаходиться у межах від 63,50% до 64,92%.

на 2025 р. 1,28, середнє значення прогнозу результативного показника рівня рентабельності буде дорівнювати 68,42% та знаходиться у межах від 67,74% до 69,11% (Рис. 3.1).

Слід, відмітити зростання інтегрального показника рівня інноваційності підприємства, що може бути позитивним явищем в комплексі інноваційних заходів ефективності виробничої діяльності. Слід зазначити, цей фактор розраховувався за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною і точно відображує значення фактичних та теоретичних даних спостережень. Щодо прогнозних значень результативного показника рівня рентабельності, то спостерігаємо його зростання під впливом досліджуваного фактору та інших чинниках зовнішнього та внутрішнього середовища.

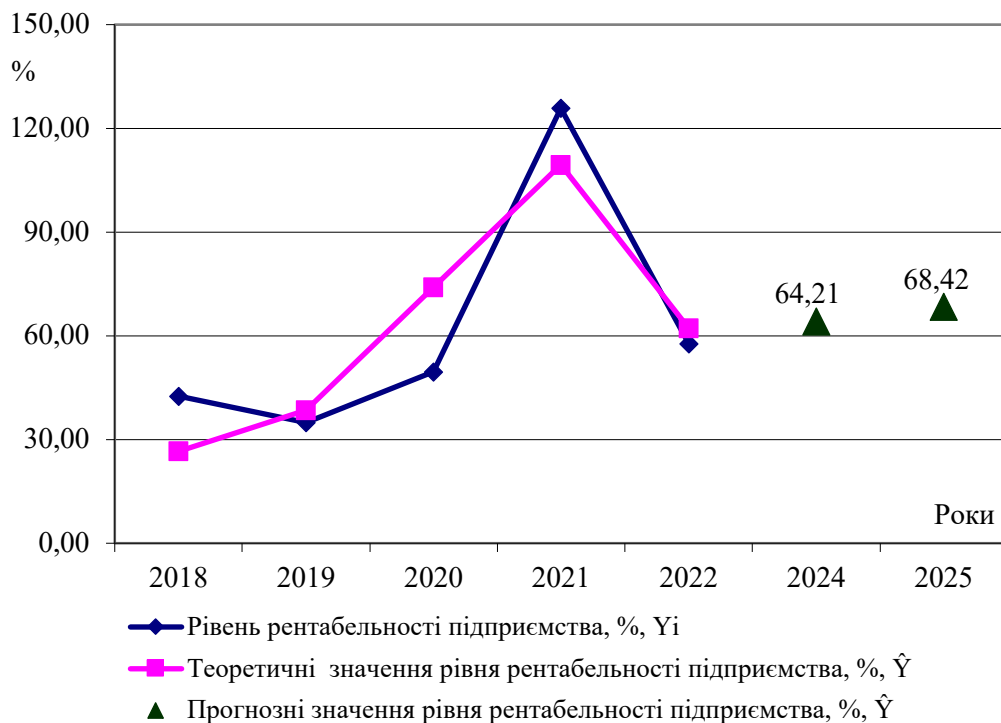


Рис. 3.1. Фактичні, теоретичні та прогнозні значення рівня рентабельності підприємства, 2018-2022, 2024, 2025 рр.

Для порівняння розрахованих статистичних коефіцієнтів та ефективності розрахунків в умовах підприємства, проведено розрахунок лінійної залежності рівня рентабельності від інтегрального показника рівня інноваційності підприємств із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних→Регресія. Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів (Додаток Б).

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції, коефіцієнтів еластичності та загального коефіцієнта детермінації, а також проведений прогноз на наступні 2024, 2025 рр. дозволяє зробити висновок, що фактор – інтегральний показник рівня інноваційності підприємства значно впливає на рівень рентабельності підприємства.

Графічно виробничу регресію рівня рентабельності підприємства $Y=118,47X-68,21$ представлено в Додатку Б, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозні значення рівня рентабельності підприємства, 2018-2022, 2024, 2025 рр.

Отже, у підсумку дослідження, аналізу та прогнозування одного із основних факторів та результативного показника інноваційної стратегії підприємства за допомогою економіко-математичного моделювання, зокрема однофакторної виробничої регресії, можна зробити висновок про успішну адаптацію регресійних моделей до умов виробничих процесів та управління підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

У даному розділі магістерської дипломної роботи було представлено рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Зокрема, було запропоновано налагодити на підприємстві виробництво макаронних виробів з метою отримання додаткового доходу та покращення фінансових результатів діяльності, збільшити терміни придатності продукції, розширити ринки збуту, переорієнтуватись на потреби внутрішнього ринку в умовах воєнного стану.

Розрахунок прогнозних даних прибутку та рівня рентабельності свідчить про ефективність та економічну доцільність запровадження даної стратегії, яка є для підприємства інноваційною та дозволить отримати додатково у 2024 році 549,5 тис грн, а у 2025 році – 651,8 тис грн.

Обґрунтування доцільності реалізації інноваційної стратегії на підприємства було проведено за допомогою математичного моделювання. Було встановлено у результаті розрахунків, що рентабельність підприємства має тісний зв'язок з коефіцієнтом інноваційності, про свідчить коефіцієнт кореляції, який дорівнює 0,89 та підтверджує наявність тісного зв'язку між факторним та результативним показником.

ВИСНОВКИ

Інноваційна стратегія – стратегія спрямована на передбачення глобальних змін у зовнішньому середовищі, можливість підприємства адаптуватись до цих змін та знайти шляхи зростання свого стратегічного потенціалу відповідно до викликів сьогодення. Вона є одним із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється своєю новизною для підприємства, для галузі, для внутрішнього та зовнішнього ринку, для споживачів та країни в цілому. Розроблення інноваційної стратегії передбачає визначення стратегій, які підприємство може реалізувати враховуючи свої можливості щодо інноваційної діяльності та ринкові позиції

При формуванні інноваційної стратегії підприємствам слід:

максимально ефективно реалізувати наявний потенціал;

забезпечити збалансованість та пропорційність між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;

дотримуватись менеджерами та працівниками визначених стимулів при створенні інноваційних продуктів, технологій, організаційних форм виробництва та управління, маркетингових методів, реалізації творчого потенціалу та ін.

Розробка інноваційної стратегії передбачає визначення стратегічних цілей, встановлення стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів підприємства для їх реалізації; аналіз альтернативних варіантів рішень; підготовку конкретних програм, проектів, планів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням намічених цілей.

Добре обґрунтовані стратегічні напрямки підприємства націлені на забезпечення можливостей росту, створення сильних конкурентних переваг та забезпечення його прибутковості. Стратегія також повинна бути спрямована на захист підприємства від впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища на сучасному етапі та у перспективі.

Дослідження за обраною темою проводились на базі сільськогосподарського підприємства Полтавського району Полтавської області, яке працює у даній галузі з 1994 року. Підприємство має розвинуту матеріально-технічну базу, забезпечено кваліфікованими кадрами, здійснює виробництво рослинницької та тваринницької продукції, має власну переробку зернова, мережу магазинів, а також самостійно виготовляє корми для потреб галузі тваринництва.

Вирощування сільськогосподарських культур відбувається на майже 5000 га землі. Станом на кінець 2022 року кількість працюючих на підприємстві складала 106 осіб, серед яких 7 осіб – адміністративний персонал. Підприємство останніми роками значно оновило парк сільськогосподарської техніки, що дозволило покращити технології вирощування с/г культур, підвищити їх врожайність та продуктивність праці тощо.

Показники ефективності використання наявних на підприємстві ресурсів свідчить, що всі показники є задовільними, але у 2022 році вони зменшились у порівнянні з 2020 та 2021 роками. Розрахунок показників ділової активності підприємства показав, що хоча всі показники знаходяться у межах норми, проте вони мають тенденцію до зниження за останні три роки. Проте, підприємство навіть в умовах війни продовжує збільшувати обсяги виробництва продукції, хоча не вся продукція може бути швидко реалізована, у зв'язку з втратою ринків збуту, блокуванням рф експорту зерна, порушення логістики та ін. У зв'язку з цим, збільшуються залишки готової продукції та рівень затовареності.

Загалом, підприємство зберігає на досить високому рівні показники ефективності діяльності, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання. Воно має також хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує підприємству високу інвестиційну привабливість.

З метою удосконалення інноваційної стратегії підприємства пропонуємо запровадити виробництво та реалізацію підприємством макаронних виробів. Оскільки підприємство в умовах війни погіршує показники своєї діяльності, тому реалізація даного рішення є економічно обґрунтованим, вчасним та стратегічно важливим. Дана стратегія дозволить підприємству покращити свої фінансові результати та показники рентабельності, а також стабілізувати своє фінансово-економічне становище в умовах воєнного стану. Запровадження виробництва даного виду продукції дозволить підприємству:

- створити додаткову вартість у галузі рослинництва;

- збільшити терміни зберігання зернової продукції;

- розширити коло споживачів;

- забезпечити стабільний попит при доступних цінах;

- розширити асортимент продукції для власних торгівельних точок та ін.

Прогнозні розрахунки показали, що запровадження запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства є економічно доцільним. Очікуваний рівень рентабельності на 2024 рік складає 59,4 %, а на 2025 рік – 51,5 %.

Можливі ризики щодо реалізації даної стратегії можуть бути пов'язані з активізацією діяльності конкурентів, зниженням платоспроможності населення, появою альтернативного продукту.