

**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

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тарасенко Олександр Миколайович

Керівник магістерської дипломної роботи

Вікторія ВОРОНІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, викликаних проведенням соціально-орієнтованих трансформацій у вітчизняній економіці, одним із вирішальних факторів формування конкурентоспроможності сучасного підприємства стає грамотна обрана стратегія розвитку, що забезпечує можливість гнучкого реагування на умови сучасної дійсності, які постійно змінюються, і її стійке функціонування в довгостроковій перспективі. Для розробки та впровадження інноваційної стратегії організації необхідно розуміти сутність, роль та значення інновацій. Об'єктивність зазначених пріоритетів розвитку підприємства визначає необхідність використання відповідних механізмів та інструментів, спрямованих на розробку інноваційної стратегії, що забезпечують їх переваги та стійкість функціонування у довгостроковій перспективі.

Таким чином, все вищенаведене підкреслює актуальність теми магістерської дипломної роботи та зумовлює необхідність аналізу сучасних проблем інноваційного розвитку організацій, розробки методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування інноваційної активності та конкурентоспроможності на основі розробки стратегії здійснення інноваційної діяльності.

Теоретичні та практичні питання розробки інноваційної стратегії організації розглядаються безліччю вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких: Бондаренко В., Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т., Вороніна В., Друкер П., Дячков Д. В., Зось-Кіор М., Менш Г., Ніксон Ф., Оніщенко Є., Помаз О. М., Санто Б., Собчишин В. М., Твісс Б., Чернікова Н. М., Шіллер Р. Дж., Шумпетер Й. та ін. Незважаючи на значний внесок у стратегічні аспекти управління інноваційним розвитком організацій, як у рамках теоретичного аналізу процесів та форм інноваційної діяльності, так і в плані розробки методичного інструментарію, формування інноваційної

стратегії організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності, розглянуто не повною мірою.

Також, в силу динамічності ринку та впливу екзогенних факторів на розвиток організацій, стрімкого зростання цифрової трансформації бізнес-процесів, а також впливу обмежувальних заходів, пов'язаних з пандемією коронавірусу та війною в країні, фундаментальних досліджень, пов'язаних з тематикою дослідження, недостатньо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ за темою: «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (0118U005209).

Значимість, ступінь розробленості та актуальність інноваційної діяльності для забезпечення стійкості функціонування та довгострокових конкурентних переваг підприємств визначили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета та завдання. Мета магістерської дипломної роботи є полягає в обґрунтуванні науково-методичних та практичних розробок, спрямованих на формування інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Для досягнення вказаної мети було поставлено наступні завдання:

- уточнити понятійний апарат та сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- розглянути методичні підходи та основні принципи побудови інноваційної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати інноваційну стратегію розвитку підприємства;
- оцінити ефективність стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу розробки та

впровадження інноваційної стратегії підприємства за сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі розробки інноваційної стратегії підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Методи досліджень. Для вирішення поставлених завдань щодо формування понятійного апарату у роботі використовувалися методи індукції, дедукції, аналізу та синтезу використовуваних дефініцій. Під час дослідження методики оцінки альтернативних інноваційних стратегій організацій застосовувався метод компаративного аналізу. При вивченні факторів та умов, що впливають на інноваційну діяльність організацій, застосовувався метод статистичного аналізу та причинно-наслідкових зв'язків, метод експертних оцінок. При розробці рекомендацій щодо оцінки динаміки зміни конкурентної позиції підприємства, внаслідок впровадження інновацій, використовувалися методи оптимізації та формалізації. Сукупність методів, що застосовуються в ході дослідження, дозволила в повному обсязі проаналізувати питання проблематики, що розглядається.

Інформаційна база. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань формування та розвитку інноваційної стратегії підприємств та організацій. Емпіричною основою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, монографії, періодичні видання, наукові доповіді, дані з мережі Інтернет, фактичні дані про рівень інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних та практичних розробок, спрямованих на формування інноваційної стратегії підприємства в

умовах нестабільного ринкового середовища. До елементів наукової новизни можна віднести:

- уточнено понятійний апарат та сформовано авторське визначення поняття «інновація» з урахуванням галузевої специфіки, а також доповнено класифікацію основних типів інновацій у досліджуваній сфері діяльності;
- розроблено методiku оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства, що заснована на діагностичному обстеженні господарсько-фінансової діяльності та системи управління підприємством.

Практична значущість. Теоретична значимість результатів дослідження полягає в тому, що представлені методичні розробки щодо оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства доповнюють та розвивають існуюче методичне забезпечення оцінки його інноваційної діяльності.

Практична значимість результатів дослідження обумовлена застосуванням методичного підходу до оцінки інноваційних інструментів для оперативного моніторингу ефективності конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання на регіональному рівні, своєчасного аналізу тенденцій розвитку конкурентних переваг, який дозволяє оцінити не тільки роботу компанії з урахуванням рівня та якості інновацій, що впроваджуються, а й роботу лідерів ринку.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі в рамках дисципліни «Управління інноваціями».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки магістерської дипломної роботи доповідалися та отримали схвалення на науково-практичній конференції [16]. Результати дослідження опубліковані у фаховому виданні [17].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 найменувань), 16 додатків. Робота містить 20 таблиць, 12 рисунків, викладена на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства

Перш ніж розглядати інноваційну діяльність суб'єктів господарювання, визначимося з ключовими поняттями – «інновація», «інноваційний розвиток». У науковій літературі поняття «інновація» вперше з'явилося у дослідженнях культурологів XIX століття. Воно трактувалося як проникнення окремих елементів однієї культури до іншої [1, с. 6].

У перекладі з англійської «інновація» (innovation) означає нововведення. Іншими словами, йдеться про «введення новацій» або «введення новацій». Зміст інноваційної діяльності, її характерні риси та особливості знаходять свій відбиток у такому фундаментальному понятті, як поняття інновації. Слід зазначити, що це поняття науковцями часто визначається по-різному.

Питаннями систематизації визначення «інновація» займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Шумпетер Й., Друкер П., Санто Б., Твісс Б., Мільнер Б. та інші.

Вважаємо, що систематизація визначень «інновація» для ефективного управління є дуже актуальною (додаток А).

Аналіз різних трактувань дозволив нам виділити чотири підходи до визначення поняття «інновація»:

1. Визначення інновації як результату творчого процесу. Ці визначення концентрують увагу на сукупності елементів, що становлять креативність і творчий підхід при створенні нововведень різного характеру.

2. Визначення інновації як процесу створення та впровадження нововведень. Вони концентрують увагу на тому, що інновації є кінцевим

результатом процесу створення, поширення та використання нововведень.

3. Визначення інновації як інструменту змін поточного стану об'єкта. Ці визначення концентрують увагу на взаємовідносинах інновацій та результату їхнього впливу на діяльність підприємств.

4. Визначення інновації як носія ефекту. Ці визначення концентрують увагу саме на наявності інновації ефекту впливу на економічні, управлінські та інші результати діяльності.

Цінність інновації для організації формується поєднанням унікальних властивостей покращень, створюваних нововведеннями та реалізованими інноваціями та відношення до інноваційного розвитку зі сторони учасників процесу, і визначається як співвідношення вигід та благ від запровадження інновації, тобто ефектів інноваційної діяльності та всіх витрат, які необхідно здійснити у зв'язку з розробкою та впровадженням інновацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формування цінності моделі інновацій [40, с. 21]

У сучасній економіці [19, с. 11-12] виділяють кілька важливих особливостей та тенденцій розвитку інноваційних процесів:

1. Дослідження та розробки не є єдиним джерелом знання для інновацій.

2. Інновації реалізуються сьогодні у всіх галузях промисловості, сфери послуг та державного сектору економіки, включаючи органи державного управління.

3. Сучасне розуміння інновацій виходить з інтерактивної та системної моделі інноваційних процесів, у якій ключову роль відіграють інноваційні системи (регіональні, національні та міжнародні), в рамках яких створюється, поширюється та використовується нове знання.

4. Маючи широкий спектр технологій, підприємства дедалі частіше змушені отримувати нові знання ззовні.

На основі аналізу різних трактувань поняття «інновація», нами пропонується наступне визначення: інновація – це результат інтеграції управлінських впливів на досягнення організаційних цілей, пов'язаний із внесенням модифікаційних та трансформаційних змін в продукт, процес, технологію обслуговування, взаємодію із споживачами, що забезпечує максимізацію задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг підприємства.

Важливе значення має поняття «інноваційний розвиток». Диференціація поглядів різних авторів на визначення інноваційного розвитку (додаток Б), дозволяє виділити основні специфічні риси у підходах:

1. Інноваційний розвиток як процес.
2. Стратегічна спрямованість.
3. Масштабованість застосування та впровадження.

В додатку В представлено класифікацію, типи інновації та засоби інноваційного розвитку сучасного підприємства.

На наш погляд, цілі управління інноваційним розвитком та конкурентоспроможністю мають бути взаємопов'язані, узгоджені між собою

різних рівнях управління.

Проведене дослідження типів інновацій дозволило виявити три основні рівні управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Рівні стратегічного управління у розрізі інноваційного управління та управління конкурентоспроможністю [сформовано на основі 62; 65; 66]

Рівні управління	Інноваційний розвиток	Управління конкурентоспроможністю
Макроекономічний	Визначення пріоритетів інноваційного розвитку галузей на державному рівні, формування сприятливих умов для зростання інноваційної активності організацій	Формування стійкого конкурентної пропозиції, заснованого на оптимально привабливих для зовнішніх та внутрішніх споживачів умовах, формування національного іміджу галузі
Мезоекономічний	Формування пріоритетів інноваційного розвитку галузі у регіонах, ефективна кластерна політика у регіоні	Формування конкурентоспроможності галузі на рівні регіону, іміджу території на основі досягнень розвитку кластера
Мікроекономічний	Вибрані вектори інноваційного розвитку суб'єкта господарювання в залежності від пріоритетів та умов, визначених на макро- та мезо рівнях	Формування конкурентоспроможності продуктів організації, забезпечення високого рівня прихильності бренду

Для формування концептуальних засад стратегічного управління інноваційним розвитком та визначення його впливу на конкурентоспроможність підприємство доцільно розглянути існуючі теоретичні підходи щодо інтеграції стратегічного управління та інноваційного менеджменту та стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Сучасні школи стратегічного управління пропонують різні інструменти на вирішення стратегічних завдань підприємства. Однак питання методичного забезпечення формування інноваційної стратегії організації для забезпечення її конкурентоспроможності розглянуті не повною мірою.

З метою визначення взаємозв'язку між цілями розвитку підприємства

здійснимо декомпозицію цілей стратегічного управління інноваційним розвитком для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (додаток Г).

Конкурентоспроможність – складна економічна категорія. Декомпозиція цілей проведена відповідно до основної мети дослідження, а саме – забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства з допомогою реалізації інноваційної стратегії. В запропонованій нами схемі виділено три рівні управління:

- макрорівень – національний рівень взаємодії та управління;
- мезорівень – регіональний рівень взаємодії та управління;
- мікрорівень – рівень окремо взятої організації процесу діяльності підприємства [37, с. 81].

На підставі аналізу нами систематизовано організаційні цілі, що досягаються шляхом реалізації інноваційної стратегії організації, а саме:

- забезпечення конкурентної позиції фірми;
- забезпечення реакції на негативний вплив зовнішнього середовища;
- можливості за допомогою інноваційного продукту зайняти раніше не займану ринкову нішу;
- можливості уникнути конкурентного зіткнення шляхом створення нової ринкової ніші;
- можливості збільшити обсяги нематеріального виробництва.

З позиції етапів інноваційного процесу виділено декілька стадій:

- стадія створення нововведень;
- стадія застосування нововведень;
- стадія використання нововведень.

Таким чином, для успішної реалізації інноваційної стратегії організаціям доцільним є проведення комплексу заходів, що сприяють більш ефективному досягненню поставленої мети розвитку.

1.2. Методичні підходи та основні принципи побудови інноваційної стратегії підприємства

Інноваційні стратегії розвитку підприємства формують його високу якість та конкурентоспроможність та являють собою документи, що містять:

- опис сукупності цільових орієнтирів розвитку підприємства на довгостроковому рівні, сформовані на основі аналізу та оцінки умов та факторів впливу зовнішнього та внутрішнього рівня;

- інструменти та механізми, за допомогою грамотного використання яких передбачається досягнення стратегічних цілей, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу підприємства [29, с. 101].

Таким чином, аналіз понятійного апарату дозволив виділити специфічні особливості інноваційного процесу в організаціях:

1. Мультиспрямованість впровадження інновацій у діяльність підприємства.

2. Інноваційний розвиток організацій має враховувати інтеграційний характер розвитку галузі.

3. Інноваційний розвиток має мати комплексний характер, охоплюючи всі процеси функціонування організації.

4. Інноваційний розвиток має бути керованим процесом зі сторони керівництва компанії.

5. Необхідним є формування інноваційної культури персоналу, зниження ризиків протидії нововведенням.

В таблиці 1.2 представлені основні етапи розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Комплексною характеристикою інноваційного розвитку підприємства є його інноваційна активність. Отже, інноваційна активність – гнучкий індикатор стану та конкурентоспроможності підприємства [25, с. 258].

Інноваційно-активною організацією, «може вважатися організація незалежно від її організаційно-правової форми та виду діяльності, яка

здійснює на постійній основі розроблення та впровадження нової або вдосконаленої продукції, технологічних, управлінських процесів або інші види інноваційної діяльності» [21, с. 11].

Таблиця 1.2

**Основні етапи розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства
[узагальнено на основі 15; 28]**

Етап	Методи дослідження	Інструменти
Аналіз поточного стану підприємства та формування довгострокового прогнозу розвитку	Форсайт дослідження; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; STEП аналіз; Екстраполяція	Статистична база
Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку	Ранжування; Дерево цілей; SMART	Картографічні інструменти
Аналіз драйверів розвитку підприємства, прогнозу, ризиків та викликів, що гальмують процес впровадження інновацій	Факторний аналіз Бенчмаркінг Аналіз точок зростання	Статистична база Картографічні інструменти
Розробка базових принципів стратегії інноваційного розвитку організації	SWOT-аналіз Порівняльний аналіз	Статистична база Анкети; Інтерв'ю
Формування механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку	SWOT-аналіз	Дорожня карта
Реалізація керуючих впливів	Факторний аналіз	Блок-схема
Моніторинг проміжних результатів реалізації стратегії	SWOT-аналіз Порівняльний аналіз	Статистична база
Оцінка ефективності реалізації стратегії	Інтегральний метод Дисконтування Екстраполяція	Статистична база

Організація вважається інноваційно активною в період спостереження незалежно від того, були проведені успішні інновації, чи знаходяться вони в процесі здійснення чи процес реалізації був зупинено» [35, с. 69].

Інноваційна активність підприємства може бути визначена кількома факторами, серед яких можна назвати:

1. Фактори внутрішнього середовища, що включають можливості підприємства до впровадження інновацій (наявність технологічних, організаційних, фінансових та інших ресурсів), а також структура власності, галузеве приналежність.

2. Фактори зовнішнього середовища організації (монополізація ринку, доступ до ексклюзивних ресурсів, кластерна інтеграція, державна політика).

Зовнішні та внутрішні чинники впливають на розвиток інноваційних процесів [40, с. 21].

Конкуренція – спонукаючий чинник у розвиток інноваційної діяльності будь-якої організації. Тому, вважаємо, що слід особливу увагу приділяти аналізу взаємозв'язку інноваційної активності та конкуренції у галузі. Однозначного погляду на цю проблему на сьогоднішній день немає. Матвій І. Є. визнає наявність прямого зв'язку між цими процесами, тобто чим більше за розміром компанія, тим більший потенціал щодо впровадження інновацій вона має [43, с. 375]. Інші дослідники [44; 56] припускають наявність зворотної U-подібної залежності між конкуренцією та інноваціями. Це означає, що спочатку зростання конкуренції сприяє розвитку інноваційної активності організацій, але після певного насичення ринку та слабшання сили конкурентного тиску призводить до зниження стимулів до інноваційного розвитку.

Аналіз теоретичних підходів до феномену інновацій та інноваційного розвитку дозволив зробити висновок про наявність впливу інноваційної активності організацій на рівень її конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

В Україні на сьогоднішній день ще недостатній досвід інноваційної діяльності в умовах ринкових відносин. Тому на даному етапі важливо, вивчаючи теоретичні дослідження та використовуючи досвід країн з розвиненою ринковою економікою, розробляти власні теоретичні та методологічні рекомендації для організації інноваційної діяльності в окремій організації зокрема, як у регіоні, так і в масштабах національної економіки.

Питанням технології формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку організації, присвячено безліч різних вітчизняних та зарубіжних публікацій. Проведений нами аналіз показав, що у більшості праць вітчизняних науковців та практиків механізм розробки стратегії інноваційного розвитку організації розглядається в недостатньому обсязі, а технології формування інноваційної активності зарубіжних дослідників часто

не враховують специфічність українського ринку та особливості сфери діяльності.

Важливим елементом у формуванні інноваційної стратегії підприємства є роль факторів, що сприяють або обмежують цей процес. У свою чергу, ці фактори є інформаційною базою для проведення прогнозно-аналітичних робіт, які є передумовою розробки заходів, що сприяють інноваційному розвитку підприємства.

Модель інноваційного розвитку дає змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства як сукупність оцінок сформованих умов його формування (факторів внутрішнього середовища) та умов реалізації (чинників довкілля) (рис. 1.2).

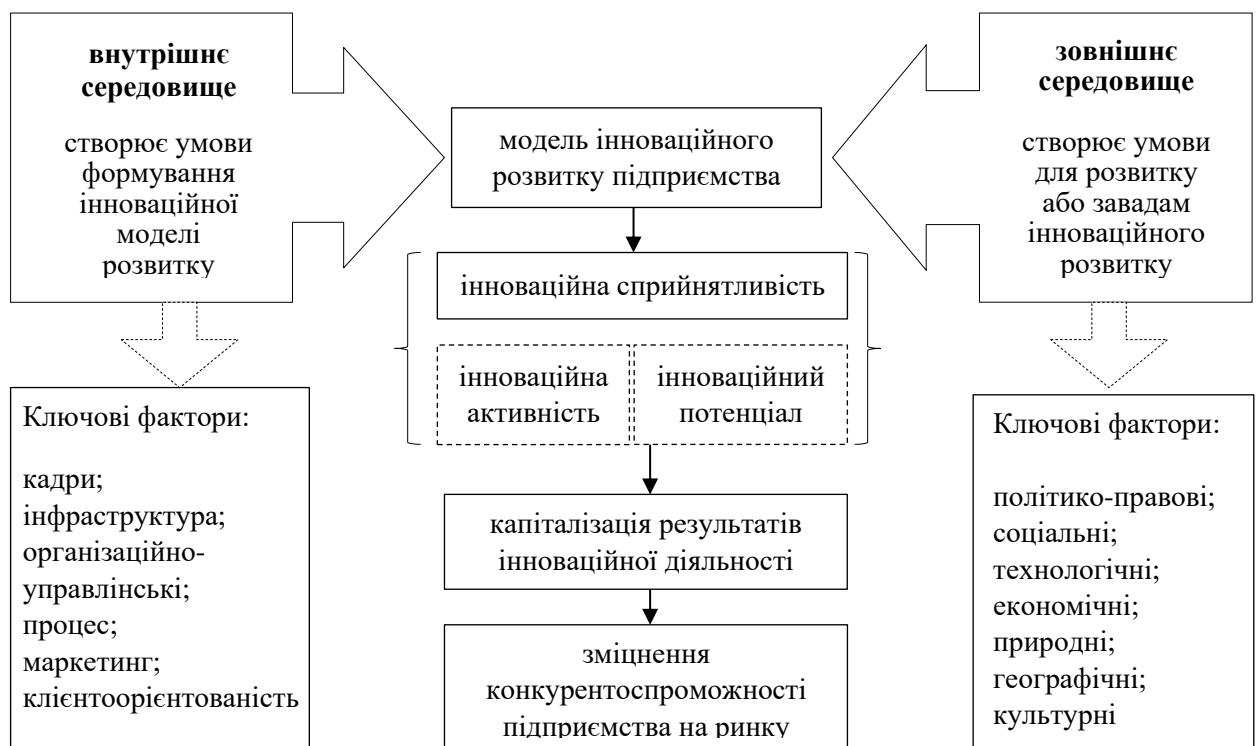


Рис. 1.2. Модель інноваційного розвитку підприємства як основа його конкурентоспроможності [побудовано автором на основі 58; 60; 66]

Стратегічний підхід до аналізу факторів передбачає їх структурування у відповідність до рівня впливу на результат інноваційного розвитку

організації. Для досягнення цілей стратегічного розвитку вся сукупність факторів була поділена на декілька груп, перелік та характеристика яких представлені в додатку Д.

Сукупність факторів включає як загальні фактори, так і специфічні галузеві фактори, які будуть видозмінюватися залежно від галузі, що розглядається. До специфічних факторів відносять: процес, природно-географічні фактори та деякі компоненти груп факторів (нові технології в галузі, специфіка інфраструктурного забезпечення, показники галузевої ефективності і т.д.) [66, с. 106].

Нами встановлено, що опис та оцінку організацій діяльності підприємства слід розпочинати з аналізу поточної ситуації, наявних ресурсів та обмежень. При цьому, важливо поділити фактори на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність інноваційних стратегій організації, відносять: політико-правові, економічні, соціальні, природно-географічні, технологічні, культурні.

Зовнішні фактори характеризуються відсутністю можливості контролю над ними та отриманням зворотного зв'язку. Зовнішнє середовище впливає на конкуренцію між компаніями однакових галузей на насиченому ринку.

Економічні чинники впливають на стійкість фінансового становища організації, конкурентоспроможність: рівень інфляції, оподаткування (наявність пільг), грошові доходи споживачів, відсоткові ставки (доступність кредитування) [9; 58].

Соціальні фактори, що впливають на ефективність стратегії, включають: демографічну структуру населення, тривалість життя населення, рівень захворюваності населення, економічну поведінку людей. Це зумовлено специфікою галузі та визначенням цільової аудиторії.

Природно-географічні фактори – важлива складова ефективності інноваційної стратегії організації.

Одна зі складових технологічних факторів – державна політика у

науково-технічній галузі – виражає ставлення держави до наукової та науково-технічної діяльності [26; 38].

Нові технології, швидкість та джерела оновлення товарів та витрати на наукові дослідження – складові процесу інноваційного розвитку організації.

Крім всіх перерахованих вище факторів, важливим для ефективності інноваційних стратегій розвитку організацій є культурні чинники, що зумовлюють підвищений комфорт клієнта на момент споживання послуг [48].

Друга група чинників – внутрішні. На відміну від зовнішніх, вони піддаються контролю та коригування. До них відносяться:

– кадри. Їхня робота безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Психологічний клімат відбиває особливості поведінки та взаємодій у колективі. Кваліфікація кадрів характеризує рівень знань, навичок та професійних умінь працівників. Мотивація персоналу та гендерний склад співробітників впливає на продуктивність роботи;

– організаційно-управлінські чинники. Стратегія розвитку організації – система цілей і завдань організації, і навіть способів і дій, вкладених у їх досягнення. Наявність та чітке дотримання визначає побудову роботи у організації [43, с. 376];

– розподіл влади та відповідальності – надання повноважень співробітникам за прийняті ними рішення. Важливість цього фактора обумовлена тим, що звільняє керівника від безпосереднього оперативного управління організацією, підвищує рівень оперативності реагування на зміни;

– участь організації у всіляких асоціаціях, кластерах, програмах держпідтримки галузі може виступати вагомою перевагою у перспективі довгострокового розвитку;

– інфраструктура. Наявність та поточний стан інфраструктури, благоустрій території, транспортна доступність – це ті фактори, які впливають на вибір тієї чи іншої організації під час планування санаторно-курортних послуг, що формують уявлення про організацію [40, с. 24];

– процес. Під цією групою чинників маються на увазі процеси обслуговування, із якими стикаються споживачі послуг. Від їхньої якості формується лояльність споживача та його ставлення до організації;

– маркетингові чинники. Бренд та імідж організації сприяє впізнаваності серед чинних та потенційних споживачів;

– клієнтський досвід – всі точки дотику клієнта з організацією: виходячи з досвіду у клієнта формується думка про організацію та готовність рекомендувати її іншим. Ринкова частка – обсяг частини ринку галузі, яку займає конкретна організація. Її аналіз необхідний розробки інноваційної стратегії організації та заняття конкурентоспроможних позицій [36, с. 56];

– клієнтоорієнтованість є орієнтацією на клієнта, з метою виявити і задовольнити його потреби;

– якість обслуговування – визначальний фактор конкурентоспроможності, сукупність об'єктивно оцінюваних параметрів, які підтверджуються ступенем їх відповідності встановленим вимогам та стандартам [29, с. 78];

– інформаційна підтримка – важливий процес, під час якого клієнти отримують всю необхідну актуальну інформацію про організацію та послуги, які вона надає. Різні програми лояльності діють з метою підвищити довіру до організації та мотивувати споживачів до подальших покупок, а персоналізація обслуговування, у тому числі із застосуванням технології цифровізації, має на меті формування особистого звернення до клієнта [37, с. 82];

– конкурентоспроможність – сукупність взаємозалежних елементів, спрямованих на розвиток існуючих чи створення нових конкурентних переваг. Чинники конкурентоспроможності – ті складові, які можуть утримати чи розширити становище організації над ринком;

– цифровізація бізнес-процесів допомагає організації покращити якість обслуговування, автоматизація бізнес-процесів змушує організації незалежно від галузі та розміру обробляти та зберігати величезні обсяги інформації,

розподіляти завдання між співробітниками, що змушує їх модернізувати ІТ-інфраструктуру;

– інновації виділяються окремою групою факторів. В даному випадку розглядається впровадження у діяльність організації технічних інновацій, інноваційних методів надання послуг, інновацій у бізнес-процесах та інновацій у маркетингових комунікаціях.

Інвестиційна діяльність пов'язана з ризиком, тому для розробки та реалізації інноваційних стратегій необхідно проводити оцінку кожного з факторів: термін окупності, ризик від втрат, управлінські витрати, витрати на маркетингові дослідження, час реалізації проекту, витрати на розширення виробництва.

З метою систематизації факторів за рівнем управління та характеру впливу на інноваційний розвиток підприємства, нами було складено матрицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Групи факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства
[сформовано автором]**

Група факторів	Складові	Параметри факторів	
		Характер впливу	Ступінь керованості
		1 – прямий; 2 – косвений	* – пристосування до впливу фактора; ** – часткове управління впливом; *** – повне управління впливом
1	2	3	4
Зовнішні чинники	Політико-правові фактори	2	*
	Соціальні фактори	2	*
	Технологічні фактори	1	*
	Економічні чинники	1	*
	Природно-географічні фактори	2	*
	Культурні фактори	2	*
Внутрішні чинники	Кадри	1	***
	Інфраструктура	1	**

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4
Внутрішні чинники	Організаційно-управлінські фактори	1	***
	Процес	1	***
	Маркетингові фактори	1	**
	Клієнторієнтованість	1	**
Фактори конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність послуг	1	***
	Ефективність основної діяльності	1	***
	Фінанси	1	**
	Ефективність збуту та просування	1	***
	Цифровізація бізнес-процесів	1	**
	Інновації	1	***
Фактори ризику інвестицій	Впровадження інновацій та їх ефективність	1	**

Проведений аналіз показав, що найбільш керованими та впливаючими на досягнення стратегічних цілей організації є фактори внутрішнього середовища, конкурентоспроможності та ризику інвестицій. Останній чинник, своєю чергою, визначає ефективність обраної стратегії та подальше її коригування відповідно до завдань діяльності.

Усі розглянуті чинники є інформаційною базою щодо прогнозно-аналитических робіт та передумовою розробки заходів інноваційного розвитку організацій.

У своїх дослідженнях, Адаменко О. А. виділяє такі фактори, що впливають на інноваційний розвиток: конкуренція, споживачі, постачальники, технології, конкурентний потенціал, державне регулювання, фактори макросередовища [1, с. 6-7].

Загалом реалізація інноваційної стратегії багато в чому визначається рівнем інноваційного потенціалу підприємства. Чим вищий його рівень, тим успішніше вона уникає можливих кризових ситуацій.

Аналіз інноваційного розвитку організацій заснований на дослідженнях факторів, що формують інноваційний потенціал та ресурси для інноваційного розвитку, їх розподіл та доступність інноваційного процесу. Ступінь інноваційного розвитку також визначається здатністю утримувати конкурентну перевагу та враховувати тенденції розвитку галузі та суміжних

галузей з швидко мінливим рівнем інноваційної присутності, а, крім того, здатністю приймати стратегічні рішення щодо інноваційних продуктів та інших нововведень (маркетинговим, організаційним і т.д.) [7].

При дослідженні перспектив розвитку підприємства можна відзначити, що процес безперервного формування та використання ресурсів організації проходить у рамках виявлення пріоритетних інноваційних позицій, які мають постійно оновлюватись.

Таким чином, на основі аналізу робіт вітчизняних авторів, видається доцільним запропонувати послідовність дослідження сукупності факторів, що впливають на організацію та оказують вплив на формування її інноваційної стратегії та побудови системи управління інноваційним розвитком.

Все вищезазначене обумовлює необхідність формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства та розроблення індикаторів оцінки ефективності реалізації інноваційних стратегій.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні основи формування інноваційної стратегії підприємства, можемо зробити наступні висновки:

1. Аналіз теоретичних аспектів інноваційної діяльності підприємства дозволив уточнити такі дефініції, як «інновація» та «інноваційний розвиток», що дозволило сформулювати авторське визначення поняття «інновація» з урахуванням галузевої специфіки, а також уточнити класифікацію основних типів інновацій у досліджуваній сфері діяльності.

Отже, інновація – це результат інтеграції управлінських впливів на досягнення організаційних цілей, пов'язаний із внесенням модифікаційних та трансформаційних змін в продукт, процес, технологію обслуговування, взаємодію із споживачами, що забезпечує максимізацію задоволення потреб

клієнтів та досягнення конкурентних переваг підприємства.

2. Проведене дослідження підходів до інноваційного стратегічного управління дозволило розмежувати три основні рівні управління інноваціями та охарактеризувати особливості інноваційного розвитку та управління конкурентоспроможністю на кожному з них. На цій основі здійснено декомпозицію цілей досягнення конкурентоспроможності з допомогою реалізації інноваційної стратегії організації.

3. Аналіз теоретичних підходів до феномену інновацій дозволив зробити висновок про наявність впливу інноваційної активності підприємства на рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це, своєю чергою, дозволило сформулювати модель інноваційного розвитку як основу формування конкурентоспроможності.

4. Було визначено, що на конкурентну позицію підприємства та успішність здійснення діяльності впливає ряд факторів, частина з яких є уніфікованими для всіх галузей діяльності, а частина є специфічною для кожної конкретної галузі. Групи факторів включають комплекс параметрів зовнішньої та внутрішнього середовища, конкурентоспроможності та ризику інвестиційної діяльності. Аналіз пріоритетності та сили впливу факторів сприяє вибору оптимальної для підприємства інноваційної стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство (далі – Товариство), на матеріалах діяльності якого проводилось дослідження, є юридичною особою. Створеною у 1992 році шляхом приватизації державного майна відповідно до законодавства України.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом.

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабоградусних сильногазованих напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (концентратів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких настоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікєро-горілочаних виробів та іншої продукції;
- створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;
- організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святках пива» та інших масових заходах;
- організація, проведення та прийняття участі у конференціях,

симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громадськістю, обміну досвідом;

- організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;
- розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності Підприємства

КВЕД	Види діяльності
11.05	Виробництво пива
11.03	Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин
11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
46.34	Оптова торгівля напоями
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

В додатку Е представлена структура Товариства станом на 31.12.2022 р. Компанію очолює Генеральний директор.

Органами управління Товариством є:

Загальні збори акціонерів (Загальні збори) — вищий орган Товариства;

Наглядова рада – наглядовий орган Товариства;

Генеральний директор – виконавчий орган Товариства;

Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія.

Термін діяльності товариства необмежений. За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, за типом – приватним.

Загальна площа підприємства становить 31 тис. м², з них виробничі площі – 15 тис м², 9 будівель та споруд: одно-, дво-, чотирьохповерхові будинки з залізобетону та цегли. Примайданчик межує з усіх сторін з промисловими підприємствами.

Функціонують лінії розливу:

Цех № 1 – розлив у склотару 0,5 дм³ ;

Цех № 2 – розлив у ПЕТ-пляшку 1; 1,42; 1,5; 2 дм³;

Цех № 3 – розлив пива у металеву банку 0,5 дм³;

Цех № 4 – розлив у пивні кеги 50 дм³ [70].

У центрі примайданчика розташовано допоміжний корпус, в якому знаходиться аміачно-компресорна станція, механічна майстерня, котельня.

Основними видами продукції, є декілька марок пива та безалкогольних напоїв. В 2022 році було реалізовано 4 141,3 тис. дал пива, що більше на 60,0 % ніж у 2021 році, коли було продано 2 587,8 тис. дал безалкогольних напоїв. У 2022 році продано 605,3 тис. дал, в 2021 році - 604,8 тис. дал (ріст 0,1 %). Продаж квасу в 2022 році - 9,3 тис. дал, в 2021 році - 119,3 тис. дал (зменшення 92,2 %). З цих об'ємів в 2022 році на експорт було реалізовано 18,8 тис. дал пива (0,5 % від загального об'єму продаж); 6,6 тис. дал безалкогольних напоїв (1,1%).

Асортимент продукції Товариства постійно розширюється. Щорічно оновлюється асортимент продукції. На цей час Товариство пропонує екологічне чисте пиво 43 найменувань, 21 найменувань БАН та 4 квасу. Кожен з них має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат [70].

Основним ринком збуту є центральний регіон України. Продукція реалізується в 20 областях України, а також відправляється на експорт.

Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 284 осіб, що на 11 більше чисельності за 2018 рік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом: сумісники – 1 особа, позаштатних - немає. Одна особа працює на умовах неповного робочого часу (дня, тижня).

Фонд оплати праці у 2022 році становить 59891,1 тис. грн. Фонд оплати праці збільшився в порівнянні з 2021 роком на 12093,5 тис. грн. А в порівнянні із 2018 роком – на 27736,9 тис. грн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	281	284	11	4,03
Керівники та спеціалісти, осіб	19	20	20	20	21	2	10,53
% від загальної кількості	6,96	7,14	7,12	7,12	7,39	0,43	-
Робітники, осіб	231	238	239	249	274	43	18,61
% від загальної кількості	84,62	85,0	85,05	88,61	96,48	11,86	-
Невиробничий персонал, осіб	23	22	22	12	10	-13	-56,53
% від загальної кількості	8,42	7,86	7,83	4,27	3,52	-4,9	-
Фонд оплати праці, тис. грн	32154,2	39619,4	39632,79	47797,6	59891,1	27736,9	86,26
Фонд робочого часу, люд./год.	118890,3	116385,9	116801,6	115686,4	118877,9	-12,4	-0,01

Кількість працівників апарату управління у 2022 році становить 21 особу, що на 10,53 % більше, у 2018 році. Виробничий персонал складає 274 працівника у 2022 році, що на 43 особи більше, ніж у 2018 році. Найбільшу частку персоналу становлять працівники виробництва: у середньому за період близько 90 %.

На рис. 2.1 представлено динаміку гендерної структури персоналу підприємства за 2018-2022 роки.

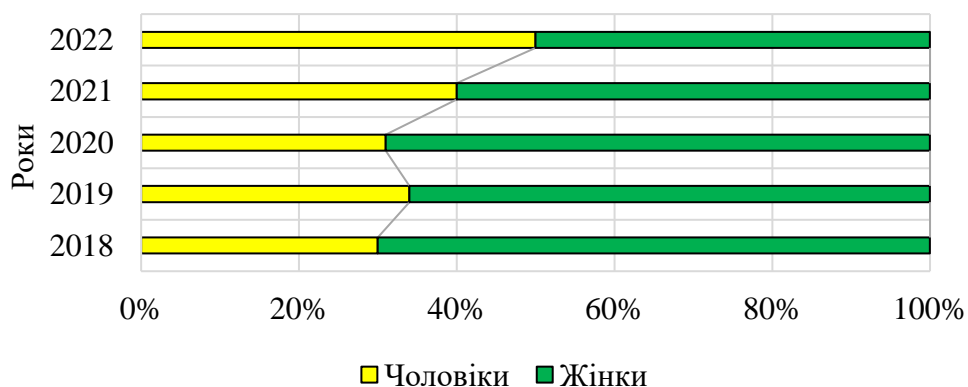


Рис. 2.3. Динаміка гендерної структури персоналу Підприємства, 2018-2022 роки, %

Більшу частину персоналу становлять жінки. У 2022 році частка чоловіків зменшилася і становить 35,9 %, 16,4 в. п. менше за показник 2018 року. На сьогодні, кількість жінок та чоловіків приблизно однакова.

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства представлено на рис. 2.2.

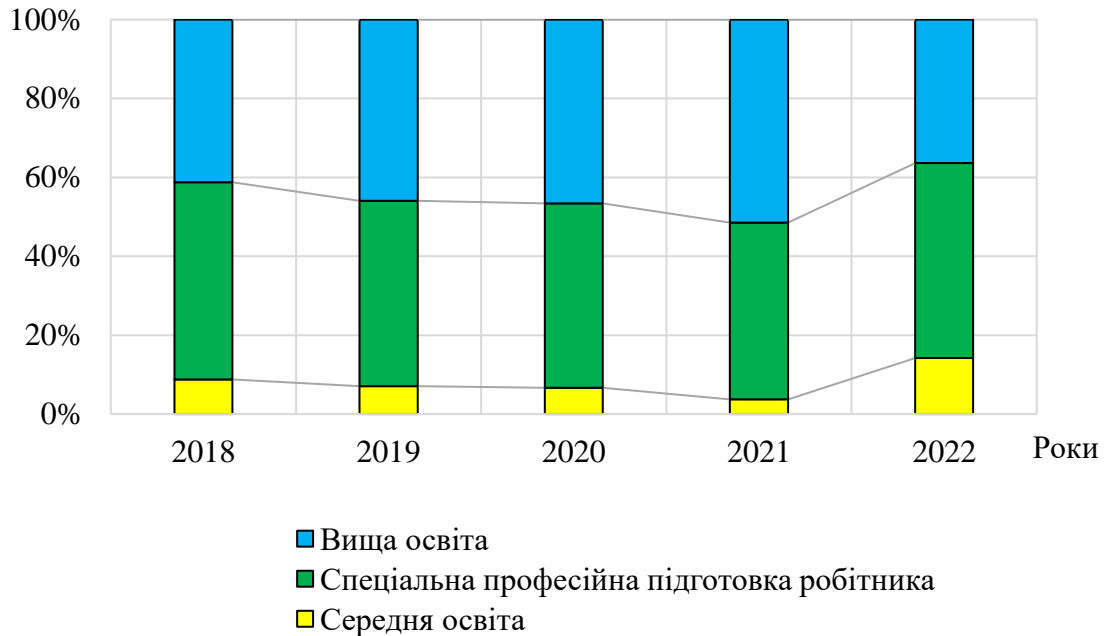


Рис. 2.2. Динаміка освітньої структури персоналу Підприємства, 2018-2022 рр., %

Встановлено, що сьогодні 49,42 % персоналу підприємства має середню освіту; спеціальну професійну підготовку – 14,19 %; вищу освіту має 36,39 % персоналу.

На підприємстві проводиться постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу. Для цього здійснюється оцінка компетентності персоналу, підготовка та навчання, інструктажі тощо.

Вікова структура персоналу досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.3.

Найбільшу частку персоналу підприємства становлять працівники середнього віку (52 %), 27 % – працівники старше 50 років і 21 % – молодше

30 років.

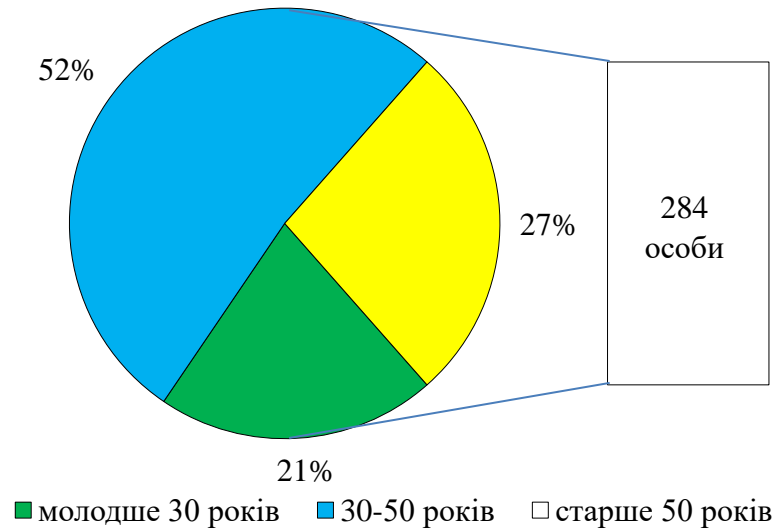


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу Підприємства, 2022 р., %

Для розрахунків основних економічних та фінансових показників Товариства використовувалась фінансова звітність за 2018-2022 роки. Основні економічні показники діяльності підприємства наведені в додатку Ж.

Середня вартість сукупного капіталу Товариства у 2022 році складає 414399 тис. грн, що на 241222 тис. грн або 139,3 % більше 2018 року. Власний капітал має несуттєві зміни, так у 2018 р. його величина складає 107396 тис. грн., у 2019 р. – 137114 тис. грн, у 2020 р. – 257301 тис. грн, у 2021 р. – 279295 тис. грн, у 2022 р – 361962 тис. грн (рис. 2.4).

Середня вартість власного капіталу з кожним роком зростає, що збільшує автономію підприємства, а величина позикового за залученого капіталу зменшується, що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства. Отже, маємо сталу тенденцію до збільшення протягом всього періоду.

Середня вартість основних засобів збільшилась на 98360 тис. грн або 137,2 % у 2022 р. порівняно із 2018 роком. Даний факт є позитивним для розвитку підприємства.

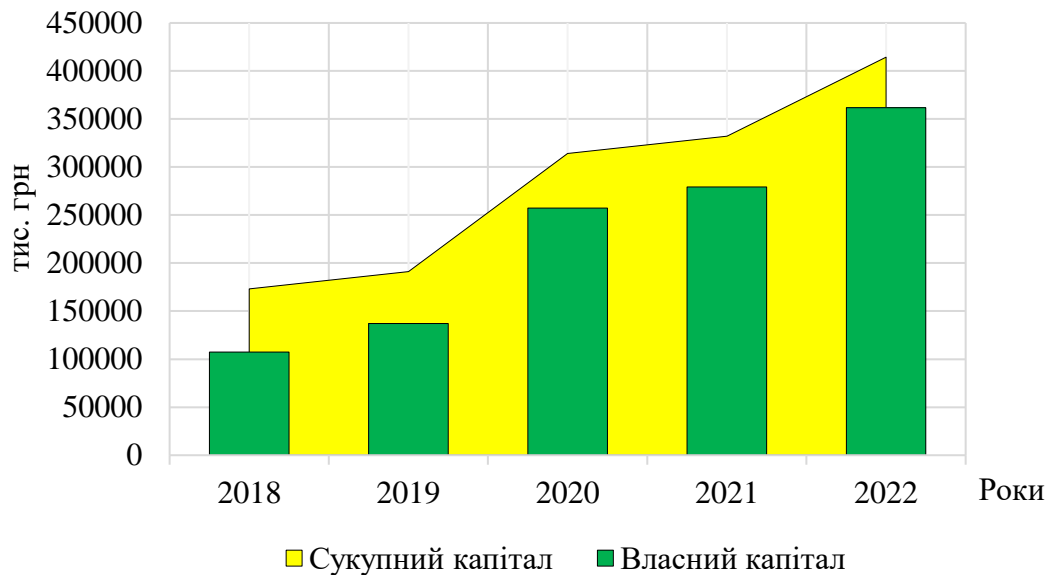


Рис. 2.4. Динаміка власного та сукупного капіталу Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Виробничі потужності та ступінь використання обладнання характеризуються даними, що представлено в додатку К.

Ступінь використання основних засобів за аналізованій період – 6,22 %.

Утримання активів здійснюється за власні кошти Товариства. За 2022 рік введенні в експлуатацію основні засоби на суму 7541 тис. грн. Незавершені капітальні інвестиції на кінець 2022 року складають 12486 тис. грн.

Оновлення основних засобів здійснюється за рахунок власних обігових коштів. Інвестиції здійснюються в сучасне обладнання, що сприяє підвищенню конкурентоздатності Товариства. Незавершені інвестиції на кінець року вже в стадії монтажу і освоєння їх планується вже в наступному році. Збільшення виробничих потужностей в 2022 році не відбувалося. Виробничі потужності Товариства є достатніми для здійснення господарської діяльності.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2022 році зменшилася на 4841 тис. грн або 18,4 % порівняно з 2018 роком (рис. 2.5).

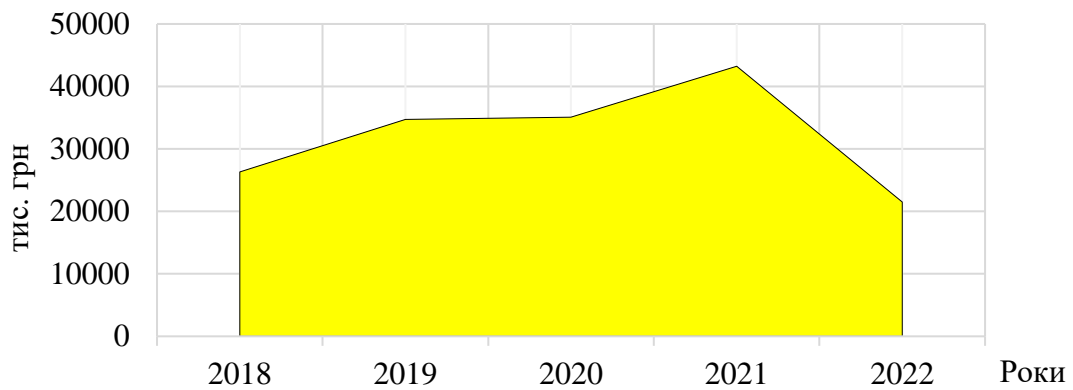


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської заборгованості Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Позитивним для підприємства є факт сповільнення зменшення дебіторської заборгованості у 2022 році, що свідчить про зміну політики розрахунків з покупцями та замовниками.

Гроші та їх еквіваленти у 2022 році зросли на 85197 тис. грн або 447,6 % порівняно з 2018 роком. Їх величина впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства.

Запаси складають основну частину оборотних активів, а саме 75068 тис. грн у 2022 році. Динаміка залишків запасів у 2022 році по відношенню до 2018 року є негативною та збільшилася на 24179 тис. грн. або 47,5 %. Величина запасів достатня, щоб безперервно надавати послуги замовникам, але їх збільшення свідчить про зміни у збутовій роботі підприємства.

2.2. Аналіз інноваційної стратегії розвитку підприємства

З метою визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства, розглянемо динаміку і структуру обсягу виробленої продукції (додаток Л), оцінимо економічні показники та рівень

конкурентоспроможності.

Проаналізувавши виробництво продукції Товариства, можна відзначити, що асортимент виробленої продукції складається основним чином із пива, яке складають близько 92,6 % всього виробництва підприємства.

В 2022 році підприємство скоротило виробництво продукції в порівнянні із 2018 роком – пива на 22919,7 тис. грн, безалкогольних напоїв на 28710 тис. грн.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції (додаток М) показав, що у 2022 році пива було реалізовано на суму 618,2 тис. грн, що на 264989,2 тис. грн менше, ніж у 2018 році; безалкогольних напоїв на суму 45,7 тис. грн, що на 27601 тис. грн менше, ніж у 2018 році.

Динаміка структури реалізованої продукції за 2018-2022 роки у вартісних показниках представлена на рисунку 2.6.

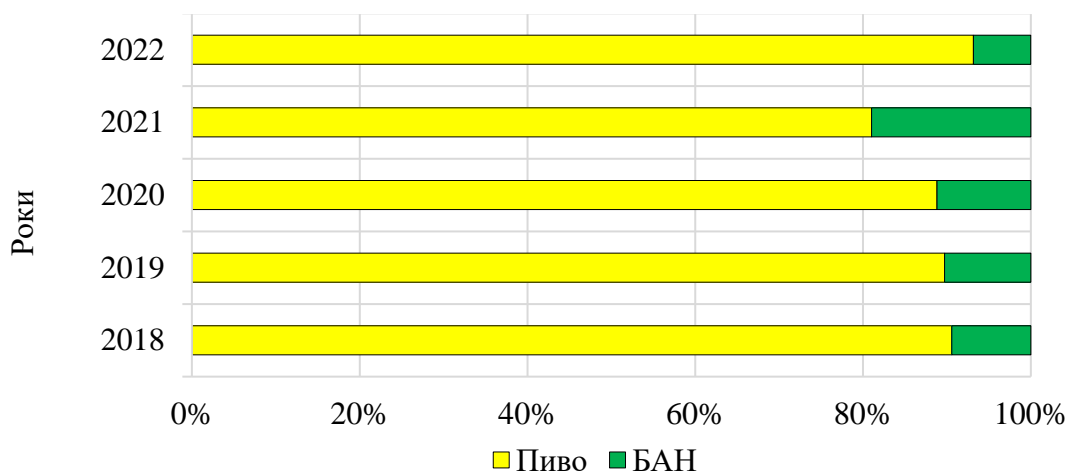


Рис. 2.6. Динаміка структури реалізованої продукції Підприємства, 2018-2022 рр., %

Як бачимо у структурі обсягів реалізованої продукції у вартісних показниках за п'ять років відбулися зміни частки пива з 90,53 % до 92,5 %, і з 9,42 % до 6,8 % безалкогольних напоїв відповідно.

Основні економічні показники діяльності підприємства наведені в

додатку Н.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився на 371497 тис. грн, або 126,67 % (рис. 2.7).

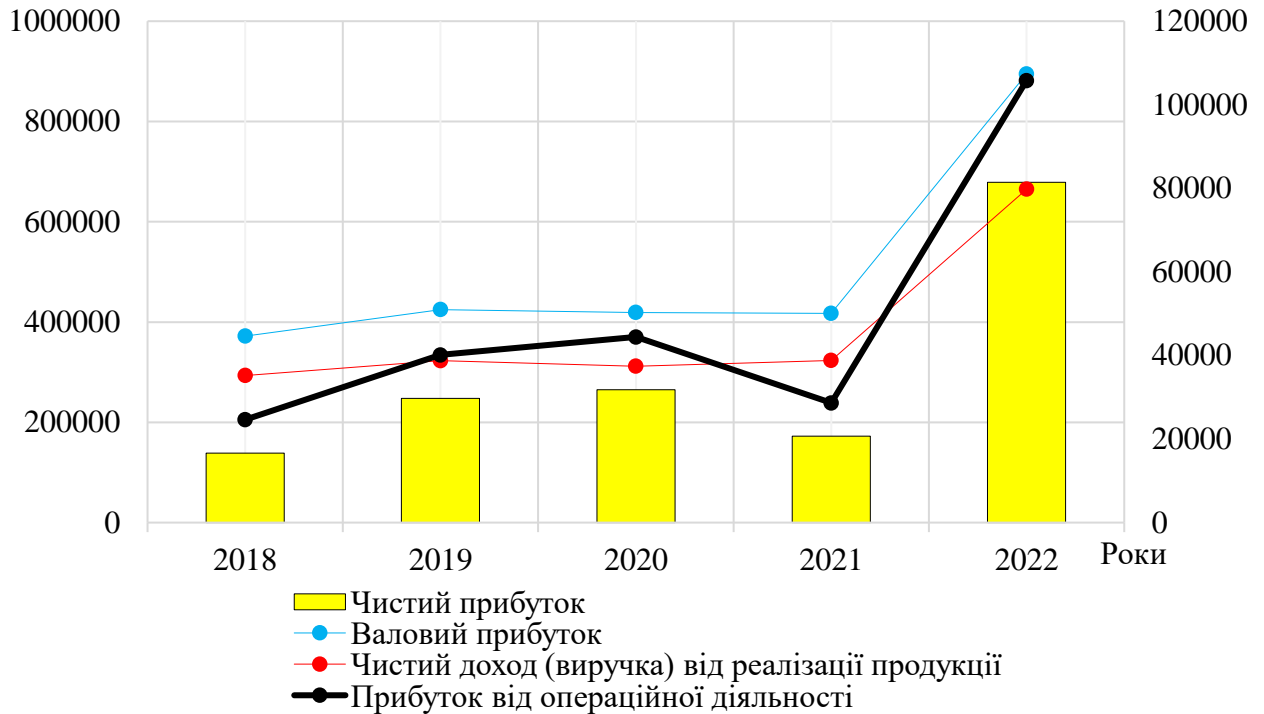


Рис. 2.7. Динаміка показників результатів діяльності Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Протягом періоду 2018-2022 рр. підприємство отримувало прибуток. Його розмір в 2022 році становить 81457 тис. грн, що на 64829 тис. грн більше, ніж у 2018 році.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2022 році зменшився на 15,83 % у порівнянні з 2018 роком. Тим самим підприємству необхідно менше фінансових ресурсів для здійснення своєї діяльності. Якщо у підприємства буде відсутня можливість залучення дешевих ресурсів, то витрати його зростуть. Але наприклад, зменшення дебіторської заборгованості позитивно вплине на показник.

Коефіцієнт обіговості запасів у 2022 році збільшився на 24,50 % у порівнянні з 2018 роком. Збільшення показника свідчить про зменшення

запасів в абсолютній величині. Враховуючи збільшення грошових коштів та зменшення запасів, підприємство збільшило свою ліквідність у 2018-2022 рр.

Показник фондівдачі, що характеризує ефективність використання основних засобів знаходиться в межах 1,44-1,69 грн/грн. та знижується.

Показники рентабельності Товариства мають динаміку до збільшення у 2019 році та зниження вже у наступному 2020 році (рис. 2.8).

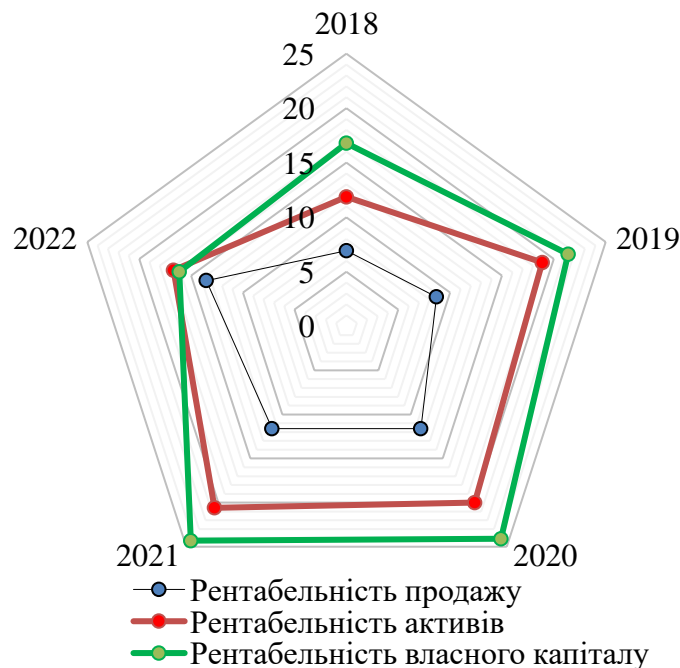


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності Підприємства, 2018-2022 рр., %

Рентабельність продажів у 2022 році збільшилась на 95,00 % у порівнянні з 2018 роком та 16,38 % у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність активів у 2022 році збільшилась на 40,52 % у порівнянні з 2018 роком.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році зменшилась на 3,89 % у порівнянні з 2018 роком. Така тенденція свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток. Тобто не використовує свої потужності в повному обсязі.

Коефіцієнт покриття значно перевищує одиницю. Це означає, що

підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, сформованим завдяки власним джерелам. До того ж, у 2022 році даний показник зріс на 0,7, в порівнянні із 2018 роком, що свідчить про ефективне управління активами підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

На підприємстві даний показник перевищує 0,6, що свідчить про достатні платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. У 2022 році показник значно підвищився (на 0,64), і становив 1,4, що свідчить про високу платіжну можливість щодо розрахунків за поточними заборгованостями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності. На аналізованому підприємстві показник задовольняє граничне значення – 0,2 – 0,35. Цей показник свідчить про можливість погашення високої частки короткострокових зобов'язань.

Успішне функціонування підприємства та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов (внутрішня ефективність), які відрізняють його від конкурентів.

Специфічні риси підприємства, які дозволяють йому бути успішним мають назву ключових факторів успіху.

Результати проведеного SWOT-аналізу [2, с. 10] підприємства наведені в таблиці 2.3.

Нами окреслено фактори, які можуть бути задіяні за умови розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства:

- генерації нового продукту;
- залучення додаткових клієнтів;

- впровадження новітньої технології;
- реорганізації виробничих й господарських процесів, тощо.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз Підприємства [побудовано автором на основі 45, с. 509]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал Технічна оснащеність Натуральні компоненти продукції Широкий асортимент продукції Довіра споживачів	Велика конкуренція на ринку Збільшення продажу товарів-аналогів Заборона реклами Сезонний характер продажу
Загрози	Можливості
Зниження попиту через зменшення доходів населення Боротьба за якісну сировину Підвищення ставки акцизу (законодавча невизначеність)	Розширення асортименту продукції Впровадження інновацій Зростання ринку квасу та безалкогольних напоїв Задоволення вимог споживачів до товарів-аналогів (зокрема сидру)

У поєднанні із сильними сторонами підприємства та його можливостями нами досліджено ті ключові фактори успіху, які пов'язані зі збутом товару, що засновані на володінні досвідом і знаннями та пов'язані з організацією, управлінням, маркетингом та інноваційним потенціалом Товариства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові фактори успіху Підприємства [побудовано автором]

Ключові фактори успіху	Характеристика
Фактори, пов'язані зі збутом товару	- добре організована власна розподільна мережа, наявність партнерських відносин з незалежною розподільною мережею; - доступний і добре організований сервіс
Фактори щодо володіння знаннями і досвідом	- володіння секретами виробництва; - наявність досвіду в певній технології;
Фактори, пов'язані з організацією та управлінням	- здатність керівництва швидко реагувати на зміну ринкових умов; - досвідчена в даній сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда
Фактори засновані на маркетингу	- широта асортименту і можливість вибору товарів; - приваблива, надійна і зручна упаковка

Таким чином оцінювання стратегії інноваційного розвитку підприємства має ґрунтуватись на комплексному відбитті функціональних напрямів діяльності, пов'язаних як з розробкою, так і впровадженням інноваційної стратегії на підприємстві. Тому для отримання об'єктивної оцінки, а також визначення напрямів інноваційної стратегії пропонуємо застосовувати методичний інструментарій, представлений в розділі 2.3 магістерської дипломної роботи.

2.3 Оцінка ефективності стратегії інноваційного розвитку підприємства

Для функціонування інноваційних стратегій розвитку досліджуваного підприємства необхідне стимулювання інноваційного розвитку. Принципи інноваційного стимулювання представлені на рис. 2.9.

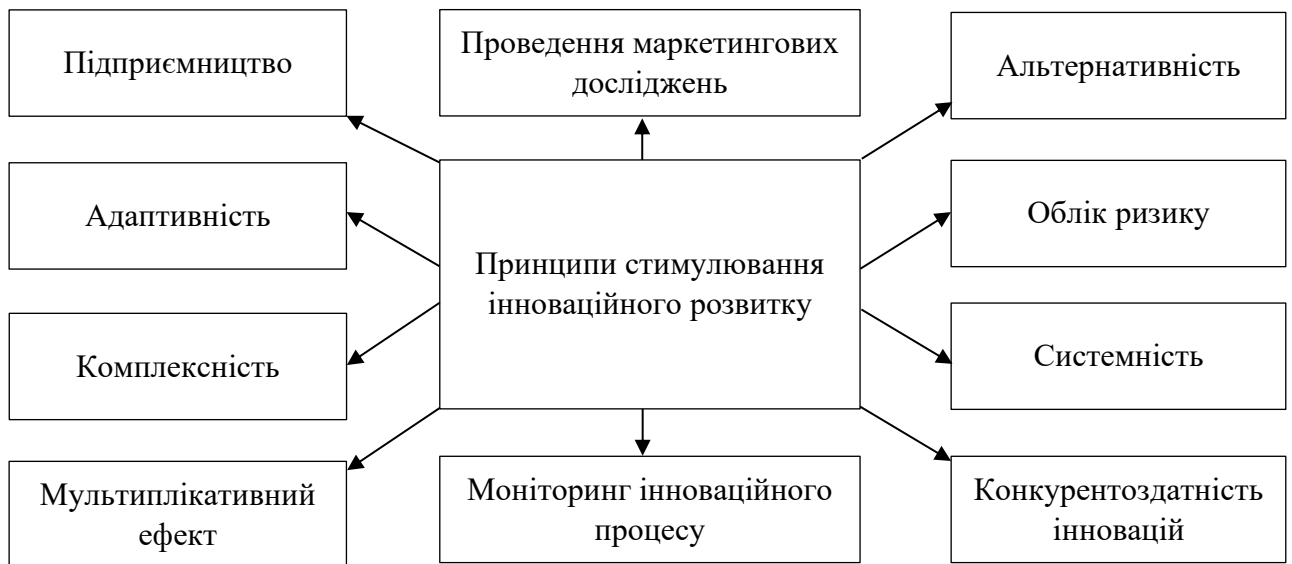


Рис. 2.9. Принципи стимулювання інноваційного розвитку підприємства [побудовано автором]

Організація інноваційної діяльності як безперервного процесу дозволить підприємству досягти рівня інноваційної готовності для якісного

та своєчасного досягнення стратегічних цілей.

З метою оцінки стратегії інноваційного розвитку проведено аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. Чинники впливу довкілля представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз Підприємства [побудовано автором]

Політичні фактори	Вплив економіки
Політична нестабільність Зміна у законодавстві, що регулює комерційну діяльність підприємств	Економічна нестабільність Коливання курсів валют Зниження доходів населення Агресивне конкурентне середовище Інфляція
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Падіння платоспроможного попиту населення продукції підприємства Формування позитивного іміджу підприємства	Науково-технічний прогрес Високий рівень використовуваних технологій виробництва Постійне вдосконалення технологій виробництва Використання новітніх технологій у виробництві продукції

За даними таблиці 2.5 на підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні чинники. Серед політичних факторів найбільше суттєвий вплинути на діяльність досліджуваного підприємства можуть такі фактори, як політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства.

До економічних факторів, які впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення. Крім того, на діяльність Товариства суттєво впливає падіння платоспроможного попиту населення.

Технологічні фактори найбільш впливають на якість продукції та загалом його діяльність підприємства. Так, використання новітніх технологій під час виробництва продукції може стати безперечною конкурентною перевагою підприємства.

Перелік факторів мікросередовища, що впливають на підприємство, представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Перелік факторів мікросередовища Підприємства [побудовано автором]

Конкуренти	Постачальники	Споживачі	Нові учасники ринку
Технологічні нововведення, що дозволяють виробляти якісну продукцію, що ведуть до зниження ціни та стимулювання збуту	Велика кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію достатньо високої якості за низькими цінами	Незначна зміна ціни може суттєво вплинути на попит	Високі вхідні бар'єри в галузь
Зростаюча конкуренція	Підвищення цін на ресурси	Стійкі партнерські відносини із замовниками, гнучка система оплати (відстрочка) платежу)	

Аналіз таблиці 2.6 дозволив сформулювати наступні висновки. Вплив постачальників є незначним через велику кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію досить високої якості за низькими цінами. Підприємство зазнає сильного впливу споживачів, т.к. незначна зміна ціни може сильно вплинути на попит. В умовах, що склалися необхідно використовувати стратегію орієнтації на споживача для посилення стимулювання збуту (реклама, зниження цін, знижки). Спостерігається досить сильна конкуренція, як за рахунок зниження ціни та стимулювання збуту, і рахунок технологічних нововведень, дозволяють виробляти найбільш якісну продукцію.

Серед основних конкурентних переваг досліджуваного підприємства нами виділено позитивний досвід удосконалення виробничих процесів, наявність окремих видів реклами, асортимент виробленої продукції. Проте за іншими параметрами підприємство поступається своїм основним конкурентам, а саме по рівню цін, інвестуванню в маркетинг, використанню у виробництві технічної інновації. Так, основні конкуренти підприємства використовують при виробництві продукції новітні технології та обладнання, що дозволяють їм утримувати середній рівень ціни продукцію, за постійного підвищення її якості. З обліком конкурентного середовища Товариства,

розробка та випуск більш якісної продукції стає пріоритетним напрямом стратегії організації, оскільки визначає інші напрями її розвитку.

Для інновації однаково важливі всі властивості: науково-технічна новизна, виробнича застосовність, комерційна реалізованість. Відсутність будь-якої властивості негативно позначається на інноваційному процесі.

Основними факторами, що стримують інноваційну діяльність досліджуваного підприємства є висока конкуренція та тривалий період окупності нововведень. Разом з тим наявність цих факторів є одночасно і мотивацією для інноваційного розвитку, модернізації виробничого та технологічного апарату підприємства.

Складемо матрицю можливостей підприємства в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця можливостей Підприємства [побудовано автором]

Ймовірність використання	Постачальники	Споживачі	Нові учасники ринку
	Сильна	Помірна	Мала
Висока	Хороший імідж компанії	Відновлення платоспроможного попиту з боку населення	Науково-технічний прогрес
Середня	Високий рівень використовуваних технологій виробництва продукції	Підвищення кваліфікації персоналу	Значне зниження ставки рефінансування
Низька	Велика кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію високої якості за низькими цінами	Використання новітніх технологій виробництва продукції	Зниження рівня інфляції у порівнянні з попереднім роком

До найбільш значимих та актуальних у сучасних умовах можливостей підприємства можна віднести позитивний імідж, а також використання новітніх технологій виробництва продукції. З іншого боку, необхідно виділити значення відновлення платоспроможного попиту із боку населення. Елементи представленої таблиці визначають можливості, які є найімовірнішими та мають найбільший ступінь впливу.

Для оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємства пропонуємо використовувати наступну систему критеріїв [51, с. 68]:

$$F = \{P; E; T; R, \quad (2.1)$$

де P – ефект від реалізації стратегії;

E – показник ефективності використання інноваційного потенціалу;

T – темп зростання інноваційної активності підприємства;

R – ризикова складова реалізації стратегії.

Оцінка ефекту від реалізації стратегії включає:

1. Якісну оцінку: відповідність стратегії цілям організації, організаційній структурі, відповідність стратегії інтересам акціонерів, менеджменту та працівників;

2. Кількісну оцінку. При реалізації стратегії можна отримати такі види ефекту:

1) Економічний. Економічний ефект від реалізації стратегії визначається як різниця між результатами від реалізації стратегії та витратами на її реалізацію з урахуванням чинника часу. Оцінка економічного ефекту від реалізації стратегії проводиться з використанням методу сценаріїв для оцінки впливу зміни умов довкілля на результати реалізації стратегії та методу аналізу чутливості для оцінки ризикової складової.

2) Соціальний: кількість створених робочих місць, модернізація інфраструктури та ін.

3) Науково-технічний: кількість патентів, ліцензій та ін.

4) Екологічний: зниження викидів у довкілля та ін. [44, с. 56].

Показник ефективності використання інноваційного потенціалу включає оцінку 4 складових:

– кадрова визначається як збільшення випуску інноваційної продукції на 1 працівника;

– виробнича визначається як зміна технологічного рівня виробництва;

- інвестиційна визначається показником рентабельності витрат на інновації;
- фінансова визначається зміною фінансового положення підприємства [35, с. 74].

Ризики, з якими підприємство стикається під час здійснення інноваційної діяльності, можуть бути обумовлені як кон'юнктурними чинниками, пов'язаними з динамікою ринкових показників чи політичною ситуацією в країні, і внутрішніми особливостями підприємства: організаційною структурою, технологією виробництва та ін.

Основною проблемою, що впливає на діяльність Товариства, є запровадження воєнного стану на території України у зв'язку з широкомасштабним вторгненням та актом збройної агресії російської федерації, починаючи з 24 лютого 2022 р. Війна з росією та шкода, яка завдається Україні щодня, є значною перешкодою на шляху діяльності та розвитку Товариства. Територія України постійно перебуває під інтенсивними бойовими діями або тимчасовою окупацією.

Разом з тим, проблемами, які впливають на діяльність підприємства, є нестабільність та недосконалість податкового законодавства, а саме: численність і високий рівень податків взагалі; непомірне зростання цін на паливно-мастильні матеріали та запчастини; непогодження замовниками змінювати тарифи за надані послуги (в зв'язку з підвищенням цін на паливо) та неможливість оновлення основних засобів; запровадження карантинних заходів в Україні по причині поширення COVID-19 у світі.

Крім цього, проблемами, які впливають на діяльність Товариства, є:

- нестача обігових коштів,
- постійні зміни у податковій політиці країни,
- зниження платоспроможності населення,
- невідповідність цін на сировину.

Ступінь залежності від законодавчих (економічних) обмежень велика, оскільки відбуваються часті зміни у законодавстві та у податковій політиці

країни, мають місце високі відсотки, жорсткі вимоги та не вигідні умови на отримання банківських кредитів.

Загальний рівень ризику можна визначити як функцію, яка залежить від загальногалузевих ризиків і ризиків, специфічних для підприємства, що розглядається [35, с. 70].

$$R = f(R_{отр}; R_{сп}), \quad (2.2)$$

де R – загальний рівень ризику;

$R_{отр}$ – показник, що характеризує ризики, властиві всім підприємствам галузі;

$R_{сп}$ – показник, що характеризує ризики, специфічні для аналізованого підприємства.

При визначенні рівня інноваційних ризиків слід провести наступний аналіз:

- 1) виявити загальні ризики, властиві всім підприємствам галузі;
- 2) визначити фактори, специфічні для аналізованої компанії, які призводять до підвищення/зниження рівня загальногалузевих ризиків стосовно цієї компанії;
- 3) визначити ризики, специфічні для аналізованої компанії [39, с. 149].

Вибір стратегії інноваційного розвитку ґрунтується на оцінці вибраних критеріїв з використанням функції:

$$F = \begin{cases} P \rightarrow \max \\ E \rightarrow \max \\ T \rightarrow \max \\ R \rightarrow \text{mix} \end{cases}$$

При розрахунку показників ефективності необхідно брати до уваги фактор часу, включаючи можливі зміни параметрів стратегії та навколишнього середовища, нерівноцінність витрат та результатів, понесених у різні періоди часу та ін. [48].

У ході дослідження було проведено розрахунок інноваційного

потенціалу, рівня інноваційної активності, проведено оцінку ризиків.

За результатами аналізу обрано наступальний тип стратегії, проведено оцінку можливих стратегічних альтернатив:

A_1 – підвищення якості продукції, що випускається, збільшення виходу безалкогольних напоїв;

A_2 – розширення асортименту продукції, що випускається;

A_3 – скорочення втрат сировини та матеріалів.

Результати оцінки стратегічних альтернатив згідно з запропонованим підходом наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка альтернатив інноваційних стратегій розвитку Підприємства
[авторська розробка]**

Показник	Альтернатива A_1	Альтернатива A_2	Альтернатива A_3
Ефект від реалізації стратегії з урахуванням ризикової складової (Р)			
1. Відповідність інноваційної стратегії цілям підприємства	1	0,5	1
2. Відповідність стратегії організаційній структурі	1	1	1
Разом, бали	2	1,5	2
Кількісна оцінка			
1. Фінансовий ефект, тис. грн	65108	20164	62356
2. Соціальний ефект: кількість створених робочих місць	150	172	110
3. Науково-технічний ефект: кількість нових патентів	17	23	12
4. Екологічний ефект: зниження викидів у довкілля, %	5	4	7
Показник ефективності використання інноваційного потенціалу (E_{II})			
1. Кадрова складова: зміна випуску інноваційної продукції на 1 працівника	1,17	1,06	1,15
2. Виробнича складова: інновації технологічного рівня виробництва, бал.	8	4	10
3. Інвестиційна складова: рентабельність витрат на інновації, %	10	4	8
4. Фінансова складова: зміна фінансового стану підприємства, бал	7	4	6
Темп зростання інноваційної активності підприємства (Т)			
Зміна обсягу інноваційної продукції у загальному обсязі відвантажених товарів/робіт/послуг, %	21	13	18

За результатами застосування запропонованої методики обрано стратегія щодо підвищення якості продукції, що випускаються, в рамках якої планується реалізація заходів, представлених в розділі 3.1 даної дипломної магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснивши аналіз інноваційної стратегії розвитку та оцінивши ефективність стратегії інноваційного розвитку підприємства, можемо зробити наступні висновки.

1. Основним предметом діяльності досліджуваного підприємства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, за типом – приватним. Основними видами продукції, є декілька марок пива та безалкогольних напоїв.

2. Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 284 осіб, що на 11 більше чисельності за 2018 рік. Фонд оплати праці у 2022 році становить 59891,1 тис. грн. Фонд оплати праці збільшився в порівнянні з 2021 роком на 12093,5 тис. грн. А в порівнянні із 2018 роком – на 27736,9 тис. грн.

3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за досліджуваний збільшився на 371497 тис. грн, або 126,67 %. Розмір прибутку в 2022 році становить 81457 тис. грн, що на 64829 тис. грн більше, ніж у 2018 році. Показник фондівіддачі, що характеризує ефективність використання основних засобів знаходиться в межах 1,44-1,69 грн/грн. та знижується. Рентабельність продажів у 2022 році збільшилась на 95,00 % у порівнянні з 2018 роком та 16,38 % у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність активів у 2022 році збільшилась на 40,52 % у порівнянні з 2018 роком. Рентабельність

власного капіталу у 2022 році зменшилась на 3,89 % у порівнянні з 2018 роком.

4. За результатами SWOT-аналізу, у поєднанні із сильними сторонами підприємства та його можливостями досліджено ключові фактори успіху, які пов'язані зі збутом товару, що засновані на володінні досвідом і знаннями та пов'язані з організацією, управлінням, маркетингом та інноваційним потенціалом підприємства.

5. Встановлено, що на підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні чинники. Серед політичних факторів найбільше суттєвий вплинути на діяльність досліджуваного підприємства можуть такі фактори, як політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства. До економічних факторів, які впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення. Крім того, на діяльність Товариства суттєво впливає падіння платоспроможного попиту населення.

6. За результатами застосування запропонованої методики пошуку альтернативних стратегій інноваційного розвитку обрано стратегію щодо підвищення якості продукції, що випускаються.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Удосконалення комплексного підходу до оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства

В другому розділі магістерської дипломної роботи нами зазначено, що оцінювання інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись на комплексному підході та визначенні функціональних напрямів діяльності, яка пов'язана як з розробкою, так і впровадженням інноваційної стратегії на підприємстві. Тому, для отримання об'єктивної оцінки, а також визначення напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком, пропонуємо застосовувати, методичний інструментарій, якій передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління комерційною, фінансовою та виробничою діяльністю.

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати показник середнього геометричного [6]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n}, \quad (3.1)$$

де $A_1, A_2 \dots A_n$ – показники для аналізу при оцінюванні ефективності інноваційної стратегії

Для розрахунку інтегрального показника ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю підприємства сформуємо наступну модель:

$$S_{\text{вир.}} = \sqrt[7]{B_1 \times \Phi_B \times K_{\text{пр}} \times M \times T_{\text{прод}} \times K_{\text{оз}} \times Z}, \quad (3.2)$$

де B_1 – витрати на 1 грн інноваційної продукції;

Φ_6 – фондвіддача;

K_{np} – коефіцієнт придатності основних фондів;

M – матеріаловіддача;

T_{prod} – темпи зміни продуктивності праці;

K_{oz} – оборотність запасів;

Z – темпи зміни середньої заробітної плати.

Для оцінки ефективності управління інноваційною комерційною діяльністю сформуємо наступну модель:

$$S_{\text{ком.}} = \sqrt[4]{P_p \times O_{\text{гот}} \times T_d \times T_{\text{кр}}}, \quad (3.3)$$

де P_p – рентабельність реалізації;

$O_{\text{гот}}$ – оборотність запасів готової продукції;

T_d – середній термін погашення дебіторської заборгованості;

$T_{\text{кр}}$ – середній термін погашення кредиторської заборгованості.

Наступним кроком є оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю, яку визначаємо за моделлю:

$$S_{\text{фін.}} = \sqrt[4]{P_a \times K_l \times K_{\text{авт}} \times \Phi_L}, \quad (3.4)$$

де P_a – рентабельність активів;

K_l – загальна ліквідність;

$K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії;

Φ_L – показник фінансового левериджу.

За даними фінансової звітності суб'єкта дослідження нами проведено розрахунок відповідних показників за 2018-2022 рр. Результати розрахунків відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок інтегральних показників оцінки ефективності інноваційної стратегії Підприємства, 2018-2022 рр.

Показник	Позначення	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на 1 грн інноваційної продукції	B_1	1,051	0,995	0,951	1,015	0,854
Фондовіддача	Φ_v	1,44	1,52	1,77	1,52	1,69
Коефіцієнт придатності основних фондів	K_{np}	0,106	0,041	0,033	0,041	0,111
Матеріаловіддача	M	1,47	1,54	1,68	1,38	1,51
Темпи зміни продуктивності праці	T_{prod}	6,13	11,16	8,56	6,12	6,88
Оборотність запасів	$K_{оз}$	10,4	12,0	12,1	12,2	14,5
Темпи зміни середньої заробітної плати	$З$	13	15	23	20	19
Показник ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю	$S_{вир}$	2,12	2,12	2,16	2,01	2,40
Рентабельність реалізації інновацій	P_p	-	-	-	7,84	6,15
Оборотність запасів інноваційної готової продукції	$O_{гот}$	10,4	12,0	12,1	12,2	14,5
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	T_d	8,27	8,82	9,13	9,63	9,83
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{кр}$	13,9	10,3	8,16	17,06	9,73
Показник ефективності управління інноваційною комерційною діяльністю	$S_{ком}$	5,18	5,75	5,48	4,20	3,80
Рентабельність активів	P_a	11,87	18,88	19,99	20,59	16,68
Загальна ліквідність	K_l	2,19	2,36	2,59	2,18	2,66
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,55	0,59	0,63	0,59	0,62
Показник фінансового левариджу	Φ_L	0,61	0,69	0,87	0,63	0,74
Показник ефективності управління фінансовою діяльністю	$S_{фін}$	2,72	2,06	2,31	2,02	2,12

За результатами розрахунків, ефективність управління інноваційною виробничою діяльністю є відносно позитивною, оскільки має сталу тенденцію. При цьому у 2022 р. спостерігалось її підвищення. Ефективність управління комерційною діяльністю є негативною, оскільки на кінець

періоду інтегральний показник знизився на 26,64 %. Керівництву підприємства також слід звернути увагу на ефективність управління фінансовою діяльністю. Тому підприємство має звернути увагу та вжити заходів щодо зміни існуючого стану з метою покращення своїх позицій та отримання більшого прибутку за рахунок ефективної системи управління інноваційними проектами.

За експертною шкалою вищенаведені в таблиці 3.1 показники переводимо у бальні оцінки з наданням їм вагового значення [50, с. 151], що дозволить отримати комплексну інтегральну оцінку ефективності інноваційної стратегії на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії Підприємства, 2018-2022 рр.

Показник	Бал	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
$S_{вир}$	3,3	2,12	2,12	2,16	2,01	2,40
$S_{ком}$	3,0	5,18	5,75	5,48	4,20	3,80
$S_{фін}$	3,7	2,72	2,06	2,31	2,02	2,12
$S_{інт}$	10	3,34	3,31	3,32	2,74	2,77

Оцінку проводимо відповідно до шкали диференціації рівнів ефективності інноваційної стратегії підприємства [35, с. 68]. Дана шкала нами визначена через узагальнення значень – за найбільшим балом оцінки кожного показника 10 балів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала оцінки ефективності інноваційної стратегії Підприємства, 2018-2022 рр. [розроблено автором на основі 35]

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0-10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками
Достатній	2,0-7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0-1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими

Таким чином, відповідно до таблиці 3.3, ефективність інноваційної стратегії підприємства є достатньою. Але все ж таки, отримані результати є досить віддаленими від високого рівня ефективності. Можливими шляхами удосконалення існуючої на підприємстві інноваційної стратегії можуть бути:

- збільшення якості переробки сировини до 98 % за рахунок будівництва нового обладнання та установок;
- удосконалення організаційної структури управління інноваційними проектами;
- зниження виробничої собівартості за рахунок вдосконалення та оптимізації існуючих технологічних схем, застосування більш ефективних каталізаторів та зростання енергоефективності;
- оптимізації організації менеджменту інновацій та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- раціональний розподіл ролей учасників інноваційних проектів;
- належне забезпечення виконання інноваційного проекту на всіх його етапах;
- впровадження інноваційних систем мотивації учасників проектів;
- розвиток власної сировинної бази з метою зниження рівня залежності від світових цін на сировину;
- поліпшення якості виготовленої продукції;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства;
- розвиток підприємства як корпоративного центру наукових досліджень;

Запропонована нами система показників ефективності інноваційної стратегії має оцінювати здатність менеджменту досліджуваного підприємства справлятися із проблемами, що виникають у процесі діяльності. Разом з тим, за допомогою розглянутих показників можна відобразити стан та зміни в загальному стані підприємства під впливом тих чи інших управлінських рішень.

Загальними критеріями оцінки ефективності інноваційної стратегії, на нашу думку, можна вважати:

- швидкість прийняття інноваційних управлінських рішень та їх передавання на всі рівні структури підприємства;
- ефективність організаційної системи підприємства (робота всіх підсистем та відділів має бути скоординована та налагоджена так, щоб мінімізувати за часом передавання даних та прийнятих рішень, надавала б можливість приймати спільні рішення та активно брати участь у реалізації інноваційних проєктів, дозволяла контролювати досягнення цілей та визначення слабких місць);
- систему моніторингу та оцінки інноваційної діяльності підприємства;
- характер взаємодії та взаємовідносин із зовнішнім середовищем підприємства (характер відносин з постачальниками, органами влади, конкурентами та орієнтація на споживачів).

Наведена методика оцінки інноваційної стратегії заснована на діагностичному обстеженні господарсько-фінансової діяльності та системи управління підприємством. На основі послідовного аналізу згрупованих по блоках проблем управління підприємством, дана методика є підґрунтям оцінки інноваційної стратегії та економічної ефективності заходів щодо раціоналізації процесу управління.

3.2. Застосування економіко-математичних методів для оцінки ефективності 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 [6].

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі діяльності підприємства. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення діяльності суб'єкта господарювання [34].

Виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. В даному випадку на основі даних статистичної звітності підприємства за 2018-2022 рр. за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій будемо досліджувати залежність інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства від продуктивності праці одного працівника.

Основною метою розрахунку регресійних моделей та аналізу статистичних коефіцієнтів є визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником, тобто інтегральним показником оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства та продуктивністю праці одного працівника, що в подальшому дослідженні дозволить проводити прогнозування виробничих процесів.

Коротко розглянемо виробничі регресійні моделі, які будемо використовувати для статистичної обробки залежності інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства від продуктивності праці одного працівника, в загальному вигляді.

Так, лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \quad (3.5)$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \quad (3.6)$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \quad (3.7)$$

$$Y = a_1 e^X + a_0 \quad (3.8)$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \quad (3.9)$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \quad (3.10)$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \quad (3.11)$$

$$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0} \quad (3.12)$$

$$Y = a_1^X a_0 \quad (3.13)$$

$$Y = X^{a_1} a_0 \quad (3.14)$$

Для розрахунку та обробки даних залежності інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства від продуктивності праці одного працівника користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: CORREL; TRANSPOSE, FINV та LINEST (додаток П).

Вихідна інформація для розрахунку та обробки даних залежності інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства від продуктивності праці одного працівника за останні п'ять років представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства та продуктивності праці одного працівника Підприємства, 2018-2022 рр.

Роки	Інтегральний показник оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства, S інт, Y	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особа, X
2018	3,34	1128,42
2019	3,31	12341,65
2020	3,32	1311,11
2021	2,74	1211,65
2022	2,77	1320,34

В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії інтегрального

показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства, які представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати обробки даних для визначення виробничої функції
інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії
Підприємства, 2018-2022 рр.**

Виробнича функція інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R ²	Коефіцієнт кореляції	Розрахунок значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a ₁	a ₀				
$Y=0,00002X+3,01$	0,00002	3,01	0,94	0,88	1,13	0,0046
$Y=-313,47/X+4,10$	-313,47	4,10	0,91	0,87	1,17	
$Y=0,81\ln X+2,96$	0,81	2,96	0,83	0,82	1,16	
$Y=-0,45e^X+1,51$	-0,45	1,51	0,50	0,60	15368,03	
$Y=0,50\sqrt{X}+3,42$	0,50	3,42	0,64	0,81	0,99	
$Y=0,55X^2+3,59$	0,55	3,59	0,70	0,71	1,07	
$Y=0,54X^3+3,58$	0,54	3,58	0,69	0,70	1,06	
$Y=1/(-9,45X+5,78)$	-9,45	5,78	0,70	0,60	35339,18	
$Y=0,49X^3*3,51$	0,49	3,51	0,62	0,35	0,92	
$Y=X^{0,25}*2,26$	0,25	2,26	0,13	0,37	0,46	

Отже, отримані виробничі регресійні моделі інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства за останні 5 років можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить проводити прогнозування цього показника.

Для більш детальної аналітичної характеристики проведемо ранжування виробничих регресійних моделей інтегрального показника

оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства за коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ранжування виробничих регресійних моделей інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії Підприємства за коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції

Виробнича функція інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства	Коефіцієнт детермінації R^2	Коефіцієнт кореляції r	Ранжування по	
			коефіцієнту детермінації R^2	коефіцієнту кореляції r
$Y=0,00002X+3,01$	0,94	0,88	1	1
$Y=-313,47/X+4,10$	0,91	0,87	2	2
$Y=0,81\ln X+2,96$	0,83	0,82	3	3
$Y=-0,45e^X+1,51$	0,50	0,60	9	8
$Y=0,50\sqrt{X}+3,42$	0,64	0,81	7	4
$Y=0,55X^2+3,59$	0,70	0,71	5	5
$Y=0,54X^3+3,58$	0,69	0,70	6	6
$Y=1/(-9,45X+5,78)$	0,70	0,60	4	7
$Y=0,49^X*3,51$	0,62	0,35	8	10
$Y=X^{0,25}*2,26$	0,13	0,37	10	9

Аналізуючи, проведену рейтингову оцінку виробничих регресійних моделей інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства, відмічаємо трійку лідерів якісних моделей з високими коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції, що наближаються до 1.

Щодо F-критерію Фішера, то його розрахункове значення більше табличного, тому з надійністю $P=0,95$ економетричну модель залежності інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства від продуктивності праці одного працівника можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі, як зазначалось раніше, в подальшому періоді дозволить проводити економічний аналіз та прогнозування цього показника у реальних умовах підприємства.

Беручи до уваги рейтингову оцінку виробничих регресійних моделей інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії

підприємства визначимо теоретичні та прогнозне значення інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Фактичні, теоретичні та прогнозне значення інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії Підприємства згідно рейтингової оцінки статистичних коефіцієнтів, 2018-2022, 2024 рр.

Роки	Фактичні значення	Теоретичні значення			Прогнозне значення		
	Інтегральний показник оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства S інт, Y	Виробнича функція інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства			Виробнича функція інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства		
		$Y=0,00002X+3,01$	$Y=-313,47X+4,10$	$Y=0,81LnX+2,96$	$Y=0,00002X+3,01$	$Y=-313,47X+4,10$	$Y=0,81LnX+2,96$
2018	3,34	3,04	3,83	4,54	x	x	x
2019	3,31	3,31	4,08	4,78	x	x	x
2020	3,32	3,04	3,87	4,56	x	x	x
2021	2,74	3,04	3,85	4,55	x	x	x
2022	2,77	3,04	3,87	4,56	x	x	x
2024	x	x	x	x	3,05	3,88	3,82

Аналізуючи прогнозні значення інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства по трьох виробничих функціях все ж таки доцільно визнавати лінійну виробничу функцію $Y=0,00002X+3,01$ і прогнозне значення результативного показника, розрахованого за цією функцією. Адже значення інтегрального показника оцінки ефективності інноваційної стратегії підприємства визначене за цією виробничою функцією не значно зростає у порівнянні із стрімким зростанням цього показника інших двох виробничих нелінійних функцій (додаток Р).

Отже, проведене статистичне дослідження та аналіз основних

економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання в обробці та прогнозуванні економічних процесів лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності підприємств на різних рівнях виробництва та управління.

Висновки до розділу 3

Визначивши шляхи удосконалення процесу розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства, можемо зазначити наступне.

1. Оцінювання інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись на комплексному підході та визначенні функціональних напрямів діяльності, яка пов'язана як з розробкою, так і впровадженням інноваційної стратегії на підприємстві. Тому, для отримання об'єктивної оцінки, а також визначення напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком, пропонуємо застосовувати, методичний інструментарій, якій передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління комерційною, фінансовою та виробничою діяльністю. За результатами розрахунків, ефективність управління інноваційною виробничою діяльністю є відносно позитивною, оскільки має сталу тенденцію. При цьому у 2022 р. спостерігалось її підвищення. Ефективність управління комерційною діяльністю є негативною, оскільки на кінець періоду інтегральний показник знизився на 26,64 %. Керівництву підприємства також слід звернути увагу на ефективність управління фінансовою діяльністю. Тому підприємство має звернути увагу та вжити заходів щодо зміни існуючого стану з метою покращення своїх позицій та отримання більшого прибутку за рахунок ефективної системи управління інноваційними проектами.

2. Встановлено, що ефективність інноваційної стратегії досліджуваного підприємства є достатньою. Але все ж таки, отримані результати є досить

віддаленими від високого рівня ефективності. запропоновано шляхи удосконалення існуючої на підприємстві інноваційної стратегії.

3. Запропонована система показників ефективності інноваційної стратегії має оцінювати здатність менеджменту досліджуваного підприємства справлятися із проблемами, що виникають у процесі діяльності. Разом з тим, за допомогою розглянутих показників можна відображати стан та зміни в загальному стані підприємства під впливом тих чи інших управлінських рішень.

4. Наведена методика оцінки інноваційної стратегії заснована на діагностичному обстеженні господарсько-фінансової діяльності та системи управління підприємством. На основі послідовного аналізу згрупованих по блоках проблем управління підприємством, дана методика є підґрунтям оцінки інноваційної стратегії та економічної ефективності заходів щодо раціоналізації процесу управління.

5. Здійснено оцінку ефективності інноваційної стратегії підприємства за допомогою виробничих регресійних моделей. Проведене статистичне дослідження та аналіз основних економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання в обробці та прогнозуванні економічних процесів лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності підприємств на різних рівнях виробництва та управління.

6. Проведені дослідження показують, що запропонована методика оцінки стратегічних альтернатив дозволяє: 1) оцінити як з кількісної, і з якісної точки зору стратегічних альтернатив розвитку підприємства; 2) враховувати різні види ефекту від реалізації стратегії; 3) оцінити ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства та вплив реалізації тієї чи іншої стратегії на зміну інноваційної активності підприємства; 4) застосовувати запропонований підхід на підприємствах будь-який галузі незалежно від форми власності та масштабу діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Розробка та впровадження інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Аналіз теоретичних аспектів інноваційної діяльності підприємства дозволив уточнити такі дефініції, як «інновація» та «інноваційний розвиток», що дозволило сформулювати авторське визначення поняття «інновація» з урахуванням галузевої специфіки, а також уточнити класифікацію основних типів інновацій у досліджуваній сфері діяльності. Отже, інновація – це результат інтеграції управлінських впливів на досягнення організаційних цілей, пов'язаний із внесенням модифікаційних та трансформаційних змін в продукт, процес, технологію обслуговування, взаємодію із споживачами, що забезпечує максимізацію задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг підприємства.

2. Проведене дослідження підходів до інноваційного стратегічного управління дозволило розмежувати три основні рівні управління інноваціями та охарактеризувати особливості інноваційного розвитку та управління конкурентоспроможністю на кожному з них. На цій основі здійснено декомпозицію цілей досягнення конкурентоспроможності з допомогою реалізації інноваційної стратегії організації.

3. Аналіз теоретичних підходів до феномену інновацій дозволив зробити висновок про наявність впливу інноваційної активності підприємства на рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це, своєю чергою, дозволило сформувати модель інноваційного розвитку як основу формування конкурентоспроможності.

4. Основним предметом діяльності досліджуваного підприємства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, за типом – приватним. Основними видами продукції, є декілька марок пива та

безалкогольних напоїв. Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 284 осіб, що на 11 більше чисельності за 2018 рік. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за досліджуваний збільшився на 371497 тис. грн, або 126,67 %. Розмір прибутку в 2022 році становить 81457 тис. грн, що на 64829 тис. грн більше, ніж у 2018 році. Рентабельність продажів у 2022 році збільшилась на 95,00 % у порівнянні з 2018 роком та 16,38 % у порівнянні з 2021 роком.

5. За результатами SWOT-аналізу, у поєднанні із сильними сторонами підприємства та його можливостями досліджено ключові фактори успіху, які пов'язані зі збутом товару, що засновані на володінні досвідом і знаннями та пов'язані з організацією, управлінням, маркетингом та інноваційним потенціалом підприємства.

6. З метою оцінки стратегії інноваційного розвитку проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. Встановлено, що на підприємство впливають як політичні та економічні, так і соціокультурні та технологічні чинники. Серед політичних факторів найбільше суттєвий вплинути на діяльність досліджуваного підприємства можуть такі фактори, як політична нестабільність у країні, а також суттєва зміна норм законодавства. До економічних факторів, які впливають на діяльність підприємства, були віднесені інфляція, економічна нестабільність у країні, коливання курсів валют, зниження доходів населення. Крім того, на діяльність Товариства суттєво впливає падіння платоспроможного попиту населення.

7. Основними факторами, що стримують інноваційну діяльність досліджуваного підприємства є висока конкуренція та тривалий період окупності нововведень. Разом з тим наявність цих факторів є одночасно і мотивацією для інноваційного розвитку, модернізації виробничого та технологічного апарату підприємства. Основною проблемою, що впливає на діяльність Товариства, є війна в Україні та запровадження воєнного стану на території України у зв'язку з широкомасштабним вторгненням в Україну та

актом збройної агресії російської федерації, починаючи з 24 лютого 2022 р.

8. Оцінювання інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись на комплексному підході та визначенні функціональних напрямів діяльності, яка пов'язана як з розробкою, так і впровадженням інноваційної стратегії на підприємстві. Тому, для отримання об'єктивної оцінки, а також визначення напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком, пропонуємо застосовувати, методичний інструментарій, якій передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління комерційною, фінансовою та виробничою діяльністю. За результатами розрахунків, ефективність управління інноваційною виробничою діяльністю є відносно позитивною, оскільки має сталу тенденцію. При цьому у 2022 р. спостерігалось її підвищення. Ефективність управління комерційною діяльністю є негативною, оскільки на кінець періоду інтегральний показник знизився на 26,64 %. Керівництву підприємства також слід звернути увагу на ефективність управління фінансовою діяльністю. Тому підприємство має звернути увагу та вжити заходів щодо зміни існуючого стану з метою покращення своїх позицій та отримання більшого прибутку за рахунок ефективної системи управління інноваційними проектами.

8. Встановлено, що ефективність інноваційної стратегії досліджуваного підприємства є достатньою. Але все ж таки, отримані результати є досить віддаленими від високого рівня ефективності. запропоновано шляхи удосконалення існуючої на підприємстві інноваційної стратегії.

9. Запропоновано систему показників ефективності інноваційної стратегії, яка має оцінювати здатність менеджменту досліджуваного підприємства та долати проблеми, що виникають у процесі діяльності. Разом з тим, за допомогою розглянутих показників можна відображати зміни в загальному стані підприємства під впливом тих чи інших управлінських рішень.

10. Наведена методика оцінки інноваційної стратегії заснована на

діагностичному обстеженні господарсько-фінансової діяльності та системи управління підприємством. На основі послідовного аналізу згрупованих по блоках проблем управління підприємством, дана методика є підґрунтям оцінки інноваційної стратегії та економічної ефективності заходів щодо раціоналізації процесу управління.

11. Здійснено оцінку ефективності інноваційної стратегії підприємства за допомогою виробничих регресійних моделей. Проведене статистичне дослідження та аналіз основних економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання в обробці та прогнозуванні економічних процесів лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності підприємств на різних рівнях виробництва та управління.

12. Запропонована методика оцінки стратегічних інноваційних альтернатив підприємства дозволяє: 1) оцінити як з кількісної, і з якісної точки зору стратегічних альтернатив розвитку підприємства; 2) враховувати різні види ефекту від реалізації стратегії; 3) оцінити ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства та вплив реалізації тієї чи іншої стратегії на зміну інноваційної активності підприємства; 4) застосовувати запропонований підхід на підприємствах будь-якої галузі незалежно від форми власності та масштабу діяльності.