

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Організаційно-економічні засади формування інноваційної стратегії
розвитку підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Organizational and economic principles of forming an innovative strategy for
enterprise development

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу
магістратури,
групи 8.0732-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій
В.М. Федорина
Керівник проф каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.П.Волков
Рецензент доц каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Федориній Вікторії Миколаївні

1. Тема роботи Організаційно-економічні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства

керівник роботи Волков Володимир Петрович, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. _____

складається з 3 підрозділів:

1.1 _____;

1.2 _____;

1.3 _____
 _;
 РОЗДІЛ 2 _____ – складається з
 3 _____ підрозділів:
 2.1 _____;
 2.2 _____
 _;
 2.3 _____
 _.
 РОЗДІЛ 3 _____ – складається з
 2 _____ підрозділів:
 3.1 _____;
 3.2 _____

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.О. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Волков В.О. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Волков В.О. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
-------	-------------------------------------	-----------------	----------

		етапів роботи	
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ В.М.Федорина

(підпис)

Керівник роботи _____ В.О.Волков

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота “Організаційно-економічні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства”: 88 сторінок ,13 таблиць , 1 гафік. Перелік посилань нараховує 48 найменувань.

Об'єкт – управління підприємством.

Предмет – формування стратегії розвитку підприємством.

Наукова новизна полягає у систематизації підходів до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Практичне застосування полягає у можливості запропонувати інноваційну діяльність підприємству з продажу питної води для розширення можливості позиціювання себе на ринку України.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків.

Було проаналізовано діяльність компанії «Акваком-Плюс» з метою планування інноваційної стратегії. Під час аналізу було проведено структурно-економічний опис діяльності компанії . При обґрунтуванні вибору стратегії були використані наступні методи: створення бізнес-моделі, впровадження метричної системи, що описує позицію компанії, створення стратегічної карти компанії, відносна частка цілей компанії. стратегія цілей компанії, метод оцінки експертами стратегії, побудова матриці McKinsey.

З урахуванням факторів і цілей, що вивчаються підприємством, рекомендується вибрати таку стратегію управління, яка характеризується орієнтацією підприємства на міжнародний успіх у науково-технічній сфері, наявністю наукових розробок, що фінансуються та реалізуються компанією самостійно, швидка реакція та адаптація до нових технологічних можливостей.

ABSTRACT

Qualification work "Organizational and economic principles of forming an innovative strategy for the development of the enterprise": 88 pages, 13 tables, 1 chart. The list of links includes 48 items. The object is enterprise management. The subject is the formation of the company's development strategy. The scientific novelty consists in the systematization of approaches to the planning of the strategy for the development of innovative activities of the enterprise. The practical application consists in the opportunity to offer innovative activities to the enterprise for the sale of drinking water in order to expand the possibility of positioning itself in the market of Ukraine. The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables and graphs. The activity of the company "Aquacom-Plus" was analyzed for the purpose of planning an innovative strategy. During the analysis, a structural and economic description of the company's activities was carried out. The following methods were used to substantiate the choice of strategy: creation of a business model, implementation of a metric system describing the company's position, creation of a strategic map of the company, relative share of the company's goals. the strategy of the company's goals, the method of strategy evaluation by experts, the construction of the McKinsey matrix. Taking into account the factors and goals studied by the company, it is recommended to choose such a management strategy, which is characterized by the company's orientation to international success in the scientific and technical sphere, the presence of scientific developments financed and implemented by the company independently, quick reaction and adaptation to new technological opportunities.

ЗМІСТ

ВСТУП8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА10

1.1 Сутність та роль формування інноваційної стратегії для підприємств10

1.2 Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку18

1.3 Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства28

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКВАКОМ-ПЛЮС»41

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Акваком-Плюс»41

2.2 Структурний аналіз вітчизняного ринку питної води49

2.3 Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства56

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКВАКОМ-ПЛЮС»63

3.1 Формування та реалізація стратегії інноваційної діяльності підприємства63

3.2 Оцінка ефективності складових інноваційної стратегії підприємства72

ВИСНОВОК80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ84

ВСТУП

Стратегія передбачає вибір між низкою можливих варіантів, щоб мати найкращі шанси на «перемогу». Інновації – це лише один із способів досягнення ваших стратегічних цілей.

Без хорошої стратегії досить важко досягти довгострокового успіху та вивести свій бізнес у майбутнє та отримати конкурентну перевагу.

За статистикою 96% лідерів визначили інновації як стратегічний пріоритет. Однак відсутність чіткої інноваційної стратегії є фундаментальною проблемою, особливо для вже створених компаній, коли оптимізація існуючої діяльності стає пріоритетом.

Хоча сама по собі розробка інноваційної стратегії не обов'язково складна, її узгодження з вашими загальними бізнес-цілями та способами роботи – це те, що потребує найбільше часу та зусиль.

Інноваційна стратегія полягає не в інноваційній тактиці, як-от встановлення виклику ідеї, а скоріше у плануванні місії компанії, бачення та ціннісних пропозицій для певних ринків клієнтів. Він встановлює обмеження для ваших очікувань щодо ефективності інновацій, спрощуючи та структуруючи вашу інноваційну роботу для досягнення найкращого результату.

Інновації можуть забезпечити явну конкурентну перевагу, яка виділяє компанію серед її конкурентів. Постійно вдосконалюючи продукти, послуги та процеси, компанія може запропонувати унікальні функції або найвищу якість, залучаючи клієнтів і зберігаючи їхню лояльність.

Бізнес-ландшафт постійно розвивається під впливом технологічного прогресу, змін споживчих уподобань і глобальних подій. Компанії, які не впроваджують інновації, ризикують застаріти. Ефективна інноваційна стратегія забезпечує здатність організації адаптуватися до цих змін.

Інновації відкривають двері для нових можливостей зростання. Вивчаючи інноваційні шляхи, компанії можуть вийти на нові ринки,

урізноманітнити пропозиції своїх продуктів і послуг і розширити свою клієнтську базу. Інноваційна стратегія безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Коли компанії впроваджують інновації, щоб задовольнити потреби клієнтів і покращити загальний досвід, вони будують міцніші відносини та отримують лояльних клієнтів.

Об'єкт – управління підприємством.

Предмет – формування стратегії розвитку підприємством.

Завдання:

1. Розглянути сутність та роль формування інноваційної стратегії для підприємств.

2. Надати характеристику напрямів стратегій інноваційного розвитку.

3. Проаналізувати підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Акваком-Плюс» .

5. Провести структурний аналіз вітчизняного ринку питної води.

6. Провести економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства.

7. Запропонувати шляхи удосконалення інноваційної стратегії діяльності ТОВ «Акваком-плюс».

8. Оцінити ефективності складових інноваційної стратегії підприємства.

Наукова новизна полягає у систематизації підходів до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Практичне застосування полягає у можливості запропонувати інноваційну діяльність підприємству з продажу питної води для розширення можливості позиціювання себе на ринку України.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль формування інноваційної стратегії для підприємств

Стратегічні управлінські рішення мають бути основою для розробки інноваційної стратегії: орієнтованої на майбутнє та постійні зміни зовнішнього середовища; інтенсивне використання розумового потенціалу, пов'язане з маніпулюванням значними матеріальними ресурсами; гнучкість, здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку; враховує зовнішні чинники, що знаходяться поза контролем організації. Інноваційними методами можуть бути: інноваційна діяльність організації, метою якої є придбання нових продуктів, технологій і послуг; впровадження нових методів досліджень і розробок, виробництва, управління та маркетингу; перехід до нової організації; вводить нові види ресурсів і нові способи використання традиційних ресурсів [2].

Інноваційні програми поділяються на різні великі групи залежно від внутрішнього середовища: продуктові (збиральницькі, підприємницькі, бізнес-програми, спрямовані на створення та впровадження нових продуктів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурси (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технологічні); організація та управління (технологія, структури, методи управління) - це специфічні інноваційні методи.

Інноваційні плани регіонального розвитку також є одним із елементів регіональної політики, і з цієї точки зору можна досліджувати правила, способи та прийоми для визначення найбільш перспективних напрямів планування регіонального розвитку. науково-технічні дослідження та ресурсна політика їх реалізації [3].

В основу розробки інноваційної стратегії покладено такі методи:

- визначати пріоритети інноваційної діяльності регіону на основі завдань та проектів соціально-економічного розвитку;
- зменшити кількість рівнів управління для прискорення процесу «дослідження – виробництво – продаж»;
- максимальне скорочення термінів розробки інноваційних проектів та впровадження інновацій за певними принципами організації роботи: паралельне та комплексне рішення для інноваційних проектів у регіоні.

Сьогодні при виборі стратегії розвитку та впровадження нових технологій недостатньо обмежитися лише оцінкою та врахуванням факторів інноваційного сектору. У нинішніх економічних умовах такий підхід є неефективним. Це пов'язано зі значним скороченням життєвого циклу інновацій, що посилює тиск на появу нових продуктів і послуг на ринку. Майже щоденне оновлення пропозиції різних товарних ринків означає, що інноваційні продукти завтра перестануть бути новими.

За таких умов нові технології застарівають або навіть дуже швидко застарівають. Тому сьогодні, розробляючи плани інноваційного розвитку та визначаючи потенціал розвитку регіону, необхідно оцінювати не лише потенціал інноваційної сфери, а й достатні ресурси для продукування поточних інновацій у бізнесі компанії. Це проблема одночасного фінансово-економічного забезпечення виробництва нових інновацій, тобто існуючих продуктів, і розробки нових [48].

Інновація, як і будь-який інший елемент виробництва та його успіху, проходить усі стадії життєвого циклу, які потребують витрат і умов для реалізації. Тому, виходячи із загальних фінансових вимог, необхідно визначити найважливіші цільові показники ефективності інноваційної діяльності: виробництво, збут, персонал, фінанси та інші, а також терміни їх виконання.

Аналіз розвитку та результатів основних економічних процесів в Україні за останні роки показує, що необхідність інноваційного шляху розвитку країни нарешті усвідомлена на різних рівнях управлінської ієрархії.

Тому, зокрема, закони України про «інноваційну діяльність», «іноземні інвестиції», «спеціальну систему інвестицій та інноваційної діяльності в технічних сферах», «державні цільові програми» та «Комплексну національну програму розвитку наукових технологій».

Водночас багато проблем, які перешкоджають ефективності інноваційних процесів, не знайшли в нашій державі правового та правового вирішення. А найголовніше, що чинне законодавство України, яке регулює правовідносини у зазначеній сфері, не має необхідної структури та системної досконалості. На цій основі, спираючись на міжнародний досвід, необхідно розробити декілька взаємоузгоджених законодавчих пропозицій, які разом із уже прийнятими необхідними законами та підзаконними актами могли б стати правовим полем для роботи інноваційної моделі розвитку. Щодо економіки України загалом та її регіонів зокрема.

Інноваційна стратегія затверджується на вищому організаційно-управлінському рівні відділу досліджень і розробок. Вище керівництво встановлює критерії для керівників відділів R&D, з їх допомогою вони визначають локальні цілі та політику та приймають рішення щодо обсягу роботи, навантаження та характеру використання отриманих результатів.

Виходячи з вищесказаного, виділяють такі групи стратегічних рішень: розподіл коштів; з фундаментальних досліджень; щодо оцінки результатів; відкриття; патенти; науково-дослідні напрями та методичні рекомендації; звіти про дослідження; зареєстрований товарний знак [14].

На середньому рівні управління приймаються рішення щодо визначення певних цілей досліджень і розробок, методів отримання результатів дослідно-конструкторських робіт та їх впровадження для забезпечення швидкого поширення інновацій. Обмежений капітал і матеріально-технічна база повинні використовуватися таким чином, щоб приріст капітальних витрат був якомога більшим. Зазвичай це передбачає вибір конкретного маршруту з кількох варіантів.

Щоб вибрати найкращий можливий варіант за невизначених умов, необхідні інноваційні правила прийняття рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати та враховують підтримку інфраструктури для інноваційної стратегії. Ансофф [4] розрізняє чотири групи правил, які визначають порядок дій під час визначення інноваційної стратегії:

- правила, які використовуються для оцінки поточної та майбутньої діяльності компанії;

- правила, що стосуються відносин між економічною одиницею та її середовищем. Вони визначають види продуктів і технологій, які розробляє компанія, як вона отримує перевагу над конкурентами. Ці правила називаються стратегіями маркетингу продукту;

- правила, за якими створюються відносини та процедури в компаніях;

- правила, за якими компанія здійснює свою діяльність.

Цільові показники оцінки інновацій – це показники, що характеризують ступінь оновлення складових частин виробництва та продукції, що випускається, що свідчать про підвищення конкурентоспроможності виробництва в цілому, прискорення процесу виробництва та відносну економію ресурсів. До них належать:

- показники витрати речовин і сировини на одиницю продукції;

- показники продуктивності праці та її зміни при переході від стадії розробки та впровадження до стадії освоєння виробничого процесу;

- показники міцності доходу та завантаженості роботи продукту за стадією життєвого циклу;

- показники використання оборотних коштів;

- показники оновлення та використання основних засобів [28].

На кожному етапі впровадження інновації необхідно розраховувати зазначені показники, порівнювати їх фактичне значення із запланованим, а також за результатами відхилення аналізувати причини відхилення. На основі виявлених причин розробляються засоби їх усунення, що є складним управлінським завданням, наприклад, багато кадрових питань. Отже,

визначено, що працівники готові працювати в ситуаціях, коли немає часу на впровадження інновацій, що працівники виконують планові критерії та стандартні завдання та що забезпечується дотримання основних параметрів виробничого процесу.

Для впровадження інновацій необхідне систематичне інформування керівництва та виробничого персоналу про застосування та контроль техніки роботи, детальний аналіз господарської діяльності, перелік недоліків, аналіз витрат виробництва, оцінка розвитку підприємства, напрямок з точки зору новинки. Набір оперативних інструментів для прискорення впровадження інновацій може бути таким [17]:

- шукати сфери, які перешкоджають успіху інновацій;
- план роботи по магазинах, по регіонах, за видами продукції (за виробництвом);
- комерційний план дій товару;
- проаналізувати слабкі сторони організації;
- аналізувати слабкі місця технології;
- аналіз слабких сторін управління;
- проаналізувати слабкі місця в продажах;
- розрахунок ефективності виробництва та збуту на основі обсягів покриття, оцінка ціни, оцінка собівартості;
- визначити сфери, де існують бар'єри для інновацій;
- внутрішні аспекти успіху та невдачі (класифікація та виявлення).

Для впровадження інноваційних процесів необхідно мати такі елементи [46]:

- вільні гроші для фінансування розвитку;
- відповідна матеріально-технічна база для створення та масового виробництва нового продукту;
- фахівці, здатні створювати унікальні рішення.

Важливим фактором забезпечення розробки стратегії та її логічної реалізації є інфраструктура інноваційного процесу.

Сучасна система управління економікою України складається з кількох суперечливих інститутів. Деякі з основних ринкових інститутів: приватна власність на землю, субстрат, ринковий розподіл, фондова біржа, інститут банкрутства тощо є відносно слабкими. З цієї причини для них не розроблено належної правової бази. З іншого боку, слабкість ринкових інститутів не впливає на приплив інвестицій [5].

У сучасній трансформації економіки ми стикаємося послідовно з двома взаємопов'язаними проблемами: ринковою трансформацією та переходом економіки до зростання. В результаті цих так званих реформ найбільших руйнувань зазнали саме наукові та наукомісткі галузі. Передбачалося, що рух до ринкових відносин буде важливим чинником прояву інтересу виробників до інновацій, однак цього не сталося. Підприємці орієнтувалися лише на дохід, отриманий від обігу коштів. А оскільки не було національної інноваційної стратегії, інноваційний потенціал промисловості та інших секторів послабився. Фундаментальна наука майже знищена. Технологічна і виробнича структура національної економіки все менш ефективна і відстає від найрозвиненіших країн. Це вимагає серйозних змін у всій системі репродуктивної комунікації.

Крім того, загально визнано, що зростання сучасної економіки забезпечується стійким розширенням виробництва інноваційними способами. На цій основі тип економічного розвитку залежить від продукції та ринків, на які орієнтується регіональна економіка. У поясненні типу економічного розвитку доцільно сформулювати політику розвитку та державну, а також регіональну інноваційно-інвестиційну політику, яка її реалізує.

Ситуація, що склалася з довгостроковими капітальними вкладеннями в галузях економіки та регіонах України, свідчить про глибоку інвестиційну інфляцію, яка проявляється в ослабленні капітальних вкладень і, як наслідок, у повторенні кризової ситуації. Тому в нашій економіці не працює класична система: високі ціни – рентабельність – інвестиції – розвиток виробництва. Це свідчить про те, що інвестиційна проблема не є локальною проблемою, а

пов'язана зі зміною загальної динаміки національної економіки, зокрема, коли вона рухається до відновлення стабільного економічного зростання.

Завдяки інвестиціям у старі технології та структурним змінам старої технологічної бази створюватимуться лише нові можливості, які не є конкурентоспроможними на зовнішньому та внутрішньому ринках і не мають майбутнього. Виходячи з цього, можна виділити найважливіші, на нашу думку, події на українському ринку інновацій [32]:

- поступова відмова держави від підтримки всієї неефективної виробничої діяльності;
- звільнити підприємство від усіх виробничих зобов'язань держави щодо використання виробничих фондів;
- держава відмовляється фінансувати та довіряти всі інвестиційні проекти, ефективність яких є нижчою за середній рівень;
- зменшення кількості інвестиційних проектів, що здійснюються одночасно;
- обмежити поточні ресурси та інвестиції виробництвом кінцевої продукції та розвитком суспільного життя тощо.

Слабке управління науково-технічними досягненнями та інноваційними процесами в регіонах завдає подвійної шкоди державі: прямої відповідальності за знищення та зникнення наявного потужного інноваційного потенціалу та спричинення «інноваційної гнилі» серед приватних інвесторів. При цьому необхідно підкреслити п'ять основних моментів.

1. Інноваційний розвиток, який є найважливішим джерелом економічного зростання, ґрунтується на усвідомленні всіма сферами державного управління та суспільства в цілому унікальної ролі науки і техніки на кожному етапі відтворювального циклу. Тому, оцінюючи пріоритетність розвитку інноваційного, науково-технічного розвитку, необхідно визначити важливість та виправданість участі відповідних структур.

2. Щоб розробити інноваційно-інвестиційну стратегію як частину стратегії економічного розвитку українського регіону, треба мати потужну наукову базу та базу знань, повністю незалежну спеціалізовану службу, ефективну консалтингову базу, яка може оцінити всі роботи по виду складності в короткий термін. Це схоже на консультативну групу, яка може працювати за непередбачених обставин і відповідно до існуючої практики.

3. Конкурсні критерії повинні ґрунтуватися на затвердженій у міжнародній практиці системі проектів, грантів і контрактів з інноваційним, науково-технічним пріоритетом та їх фінансовим та організаційним забезпеченням. У той же час існує потреба в «громадських слуханнях» щодо основних напрямів інноваційної, науково-технічної політики як у виконавчих, так і в законодавчих комітетах, комітетах і підкомітетах [18].

4. Важливою умовою відродження та зміцнення інноваційного потенціалу слід вважати поєднання незалежності та свободи наукової творчості, широке співробітництво між наукою та освітою та науковою спільнотою в усьому світі та щодо внутрішньої участі. дослідники та експерти великих закордонних проектів, дослідження, дослідницькі проекти у формі контрактів та угод для примноження інноваційного потенціалу української економіки.

5. Усі ці дії передусім мають поєднуватися з реорганізацією та реорганізацією інноваційних підрозділів, а також здійсненням глибокого оновлення матеріально-знаннєвої та кадрової бази науки. Тільки в цьому випадку можна вирішити проблему переходу від широких методів і способів планування економічного зростання до інтенсивних.

Тому відновити стабільне економічне зростання в Україні можливо лише за умови розробки нової теоретико-методологічної системи, що поєднує «наука-інновації-інвестиції-виробництво» та її практичної реалізації під суворим державним контролем.

Тому ефективне державне управління інноваційно-інвестиційним процесом є необхідною умовою розвитку всієї економіки, що призводить до необхідності [15]:

- Посилити законодавчу базу для інноваційної та інвестиційної діяльності шляхом прийняття законодавчого пакету, який створить стабільну правову систему для українських та іноземних інвесторів;
- створювати сприятливі фінансові умови для функціонування фондового, інвестиційного та інших ринків;
- державна підтримка пріоритетності інновацій та інвестицій на національному та регіональному рівнях;
- створення активних інвестиційних інститутів (інвестиційних банків, фондів, підприємств, страхових компаній, суб'єктів державного інвестування), здатних забезпечити ефективне функціонування інвестиційного ринку;
- захист національних інвесторів як у центрі країни, так і за кордоном;
- готувати плани, проекти та методи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю для їх реалізації;
- удосконалення ІТ та кадрового забезпечення інноваційно-інвестиційного процесу, запровадження системи підготовки та перепідготовки фахівців з інноваційного інвестування, планування інноваційного інвестування, реалізованих проектів управління тощо.

1.2 Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку

В сучасних економічних умовах об'єктивна потреба впровадження та прискорення інноваційного розвитку вітчизняних промислових компаній є непереборною. Проте промислове підприємство може розвиватися інноваційно та успішно лише за умови прийняття відповідних управлінських рішень щодо конкретного підприємства.

У науковій літературі існує багато варіацій у визначенні терміна «інноваційний розвиток». Аналіз наведених трактувань свідчить: по-перше, деякі дослідники пов'язують інноваційний розвиток із реалізацією інноваційного процесу; з іншого боку, деякі дослідники наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком і підприємницьким потенціалом (переважно інноваційним), а деякі дослідники визначають цей термін дуже вузько і насправді зосереджуються лише на джерелі цього розвитку: інноваціях.

Вчені стверджують, що основою інноваційного розвитку компанії є інновації або управління ними, і серед них виділяють зв'язки розвитку, які виникають у зв'язку з навмисним підвищенням ефективності та конкурентоспроможності, або кажуть, що метою є підвищення вартості компанії для створення привабливості з точки зору повернення інвестицій і ризику.

Існує точка зору дослідників, які вказують на те, що якісні зміни є результатом інноваційного розвитку компаній [10]. На думку авторів, під «інноваціями промислової компанії» слід розуміти цілеспрямовану, регулярну та незворотну зміну діяльності компанії протягом стратегічного періоду на основі впровадження нових або вдосконалених технологій, продуктів або послуг; врахування постійної ефективності реалізації організаційно-технічних управлінських рішень (виробничих, управлінських, господарських чи інших), що різноманітно підвищують конкурентоспроможність промислового підприємства.

Відповідно до цього підходу, інноваційний розвиток промислової компанії є економічним процесом, який включає зростання і спад. Якщо зростання інновацій є позитивним чинником економічної динаміки, то спад інновацій є негативним. Поєднання цих двох факторів створює інноваційний цикл, що характеризується регулярним зростанням і падінням інноваційної діяльності.

Інноваційний розвиток промислової компанії також характеризується своєю керованістю, визначеністю та вимірністю. Компанія, яка хоче розвиватися інноваційно, повинна вирішити, в якому напрямку йде розвиток. Стратегії інноваційного розвитку класифікують за різними ознаками.

Вибір інноваційної стратегії розвитку промислової компанії є одним із найважливіших кроків у фінансових, управлінських рішеннях, які приймаються менеджерами. Загалом вибір стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства за своєю методологічною суттю подібний до формулювання стратегії інноваційного розвитку.

Аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні немає єдиного підходу до розуміння термінів «інноваційна стратегія» та «стратегія інноваційного розвитку». В економічній літературі існує багато варіацій щодо визначення «інноваційної стратегії». Так А. В. Гриньов вважає, що інноваційна стратегія підприємства – це комплексний план, спрямований на досягнення майбутнього успіху безпосередньо через інноваційний процес (стадія дослідження, впровадження інновацій у виробництво, впровадження нового продукту в ринкове середовище).

За словами О. М. Скібіцька, інноваційна стратегія – це комплексний і деталізований план, метою якого є вихід на ринок з інноваціями та надання йому довгострокової конкурентної переваги. Під інноваційним розвитком компанії Кіндрацька розуміє проект (модель) реалізації найважливіших інноваційних дій, необхідних для досягнення цілей компанії та спрямованих на оновлення окремих аспектів виробництва та збуту, споживання продукту [19].

Ю. В. Саєнко визначає стратегію інноваційного розвитку, яка виділяється з-поміж інших за інноваційністю насамперед для цієї компанії, а можливо, також для промисловості, ринку та споживачів. Однак деякі дослідники використовують ці два терміни як синоніми. Проте автори погоджуються з Шульгіним Л.М. та Юхименком В.В., які наголошують на тому, що ці поняття різні, а під інноваційною політикою розуміється

застосування інноваційних методів у реалізації політики. А стратегія інноваційного розвитку є ефективним способом спрямування розвитку компанії та охоплює всі аспекти її організації [32].

Стратегії плануються і реалізуються одночасно або послідовно на різних рівнях. На промислових підприємствах інноваційні методи розвитку застосовуються одночасно або послідовно на різних рівнях. Загалом існує три рівні: рівень компанії, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, які входять до складу компанії) і функціональний рівень.

А. Томпсон і А. Стрікланд у своїй праці «Стратегічний менеджмент. Концепції та терміни аналізу» виділяють ієрархічні рівні різних стратегій залежно від типу компанії. Для різних організацій виділяють чотири рівні: бізнес, бізнес-стратегія, операційна та операційна стратегія [26].

Для компаній зі спеціалізацією: бізнес-стратегія, практична та операційна стратегії А. Міщенко також виділяє чотири різні рівні організації: бізнес (загальна) стратегія, підприємницька, операційна та операційна стратегія [45].

Е. Чаффей визначає, що стратегічне планування здійснюється на різних рівнях: загальна стратегія компанії і зокрема бізнес-плани. дослідники розрізняють різні компоненти. Системний підхід і процес часто досить важко відрізнити один від одного, оскільки вони дуже тісно пов'язані [36].

На сьогодні не існує єдиного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства включають:

- оцінка сильних і слабких сторін інноваційної діяльності підприємства;
- комплексна оцінка стратегічного становища компанії;
- формулювання стратегічних завдань інноваційної діяльності;
- розробка стратегічних критеріїв інноваційної діяльності;
- приймати ключові стратегічні інноваційні рішення;

- оцінка політики розвитку щодо розвитку інновацій та реалізації двох етапів політики: забезпечення реалізації політики та організація моніторингу реалізації.

С. В. Філіппова вважає, що етапами розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства є [21]:

- визначення мети/основного завдання фінансової стратегії підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища;
- оцінювати конкурентоспроможність компаній або товарів;
- розробка варіантів фінансової політики;
- оцінка та вибір найкращої фінансової політики;
- закінчення реєстрації та затвердження стратегії як документа;
- реалізація стратегії розвитку;
- оцінка реалізації політики.

Н. М. Чухраєва наголошує, що фази формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства такі [25]:

- визначається термін реалізації стратегії;
- визначити стратегічні завдання інноваційної діяльності;
- розробка інноваційних стратегій;
- уточнити цілі політики;
- оцінка формування та реалізації політики.

Командровська В.Є. передбачає оцінку ступеня активації можливостей, яка застосовується в наступному порядку [44]:

- аналіз окремих факторів структурування існуючих можливостей;
- визначити варіанти, необхідні для впровадження «оптимальної» політики;
- розрахувати відсоток точкових планів, що характеризуються поєднанням наявних варіантів з найкращими.

П.О. Полінкевич розрізняє оцінку ефективності цілісної стратегії, яка складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки успішності стратегії інноваційного розвитку [37].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що інноваційна стратегія є операційною стратегією компанії і визначає реальну поведінку компанії на ринку. Сьогодні більшість вітчизняних промислових підприємств перебувають у занепаді та майже банкруті, і одним із шляхів покращення економічного та фінансового стану та конкурентоспроможності на ринку є розробка інноваційної стратегії розвитку.

Система класифікації планів підприємства має кілька ознак, відповідно до яких стратегії поділяються на певні групи. Відповідно до ієрархії системи управління розрізняють чотири типи політик, які відповідають різним організаційним рівням компанії. Корпоративна стратегія є вищою політикою компанії та її бізнес-підрозділів. Це характерно для децентралізованих компаній, де менеджери повинні створювати та керувати високопродуктивним набором бізнес-одиниць (придбання інших компаній, зміцнення існуючих позицій на ринку, вихід з компаній, які не відповідають поточним стратегічним планам); досягти синергії між спорідненими бізнес-одиницями і таким чином забезпечити конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети та спрямовувати ресурси компанії на привабливі напрямки бізнесу.

Бізнес-стратегія є стратегією першого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегією другого рівня для децентралізованих компаній (рівень окремих бізнес-одиниць). Він полягає в розробці дій, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг: формулювання систем реагування на зовнішні зміни; координація стратегічної діяльності ключових функціональних сфер; вирішувати конкретні проблеми та бізнес-проблеми. Для кожного функціонального напрямку децентралізованої або вузькоспеціалізованої компанії існує окрема

функціональна стратегія (маркетингова стратегія, фінансова стратегія тощо). Її метою є підтримка бізнес-стратегії та досягнення поставлених цілей.

Операційна стратегія є більш вузькою стратегією для окремих будівельних одиниць (заводів, складів тощо) та окремих підрозділів (у межах операційних зон), політика РДПКР тощо. Тут слід вирішувати конкретні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених цілей у різних галузях компанії.

У маркетинговому середовищі пріоритетом серед інших є маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою. Маркетингову стратегію можна визначити як загальний план, спрямований на те, щоб узгодити маркетингові цілі компанії з її можливостями, дослідити потреби ринку та споживачів і на основі цього визначити, які товари є найбільш цінними для споживача [22].

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будується стратегія виробництва. Такий підхід зумовлений тим, що головною дійовою особою в ринковій економіці є споживач: кожна компанія намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби та смаки, а вже потім думати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія – це загальний план збільшення виробничих потужностей і підтримки організації виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії компанії. Фінансова сторона буде розглянута пізніше, коли вже будуть визначені всі маркетингові та виробничі методи. Це пов'язано з тим, що ринки капіталу (в країнах з розвинутою ринковою економікою) майже завжди доступні компаніям, які мають привабливі ідеї щодо виробництва та просування того чи іншого продукту.

Фінансова стратегія – це комплексний план визначення фінансових показників і потреб у фінансуванні, а також вибір альтернативних методів фінансування для мінімізації капітальних витрат і максимізації прибутку. Серед практичних методів особливе місце займають організаційні та соціальні методи. Перший з них виникає внаслідок впливу управлінських

вимог. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою та фінансовою політикою, адаптується до неї та впливає на неї. Іншу – соціальну стратегію – компанія формує під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів. Він також тісно пов'язаний з іншими оперативними планами.

Відповідно до етапів життєвого циклу бізнесу, стратегії зростання, підтримки та скорочення зазвичай можна розділити відповідно до основних етапів галузі або життєвого циклу окремих продуктів.

Стратегія зростання типова для підприємств, що починають або розвиваються. Ця стратегія включає вибір цільових груп, збільшення інвестицій, дослідження та розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні змінні [43]:

- 1) сильна (органічна) стратегія зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу та продукту);
- 2) стратегія інтегративного зростання (злиття або укрупнення інших компаній – вертикальна або горизонтальна інтеграція);
- 3) стратегія диверсифікації. Компанії намагаються захопити більшу частину ринку, інвестуючи гроші в надії отримати великі прибутки в майбутньому.

Стратегія утримання – це стратегія компанії, діяльність якої досягла зрілості. Компанії намагаються захистити свої позиції від конкуренції, знизити витрати і ціни, шукати нові ринки збуту.

Стратегія заощаджень полягає в обраних інвестиціях і збалансуванні витрат і доходів. Стратегія заощаджень включає комплексні заходи, спрямовані на припинення діяльності підприємства, яке вийшло з кінця свого життєвого циклу. Різні лінії доставки, ціни та маркетингові зусилля можна зменшити, щоб продовжити термін служби або припинити інвестиції та реалізувати стратегію «врожаю» (отримання максимального прибутку від продажу товарів і активів).

Залежно від конкурентної ситуації на ринку в галузі різняться стратегії лідерів, конкурентів, послідовників і нових учасників. Стратегія менеджера

полягає в утриманні позицій на ринку та посиленні конкурентних позицій. За допомогою стратегічної політики лідери галузі можуть [24]:

1) прийняти стратегію безперервної атаки (компанія дотримується концепції постійного вдосконалення та інноваційного розвитку);

2) програма захисту та зміцнення позицій (компанія намагається запобігти входженню нових компаній у галузь шляхом створення штучних бар'єрів, а компанії-кандидати – отримати конкурентну перевагу);

3) стратегія перетворення компаній-конкурентів на послідовників (компанія чинить конкурентний тиск на компанії, які претендують на роль лідерів, щоб змусити їх змінити свою агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія конкурента (лідерства) зазвичай є агресивною стратегією, спрямованою на створення власної конкурентної переваги, якою лідер галузі не володіє (наприклад, шляхом зниження витрат і цін, підвищення якості продукції тощо).

Стратегія наслідування поведінки лідера рідко буває успішною. Стратегія послідовника (компанія, яка не є лідером галузі і не прагне досягти цієї позиції) – це набір заходів, головним чином зосереджених на концентрації та диференціації. Послідовники не намагаються конкурувати з лідером; вони лише намагаються зайняти території, де лідери не мають ресурсів або не є частиною їхніх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника є відносно пасивною «оборонною» стратегією.

Нова стратегія входу – компанія, яка намагається почати новий бізнес, покладається на свою здатність подолати бар'єри входу в галузь (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо нова компанія має значні ресурси, вона може реалізувати агресивну стратегію, орієнтовану на конкретні сегменти ринку та систематично прагнучи знизити витрати або диференціювати продукти. Іноді доцільно дотримуватися наступальної стратегії, купуючи відомі компанії та використовуючи отримані конкурентні переваги у власних цілях.

Залежно від способу отримання конкурентних переваг виділяють три основні методи:

- 1) стратегія мінімальних витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія консолідації.

Концепція мінімальних витрат, поширена з початку 1970-х років, полягає в прагненні досягти найнижчих загальних витрат на одиницю продукції та досягти прибутку вище середнього по галузі, незважаючи на складні конкурентні фактори. Така позиція захищає компанію від конкуренції з боку конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам вона може отримувати прибуток навіть після того, як конкуренти його втратили в боротьбі за ринок [38].

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок продукту чи послуги, які вважаються унікальними в певному секторі та відрізняються від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення рентабельності вище середньої по галузі, оскільки вона забезпечує (тимчасовий) захист від конкуренції через лояльність споживачів до конкретного бренду і, таким чином, меншу чутливість до ціни. Диференціація корисна, поки конкуренти не створять подібний продукт.

Стратегія фокусування може набувати різних форм і включати зосередження на конкретній групі споживачів, сегменті ринку, лінійці продуктів або географічному регіоні. Метою стратегії консолідації є якнайкраще обслуговування певної цільової групи та отримання конкурентних переваг у визначеній галузі. Компанія, яка фокусується на вузькому сегменті, часто досягає ефекту диференціації та низької вартості порівняно з компаніями, які обслуговують увесь ринок.

Залежно від ступеня глобалізації компанії розрізняють стратегії, спрямовані на вузьку спеціалізацію та диверсифікацію. Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості стартапів, але вона актуальна лише для деяких з них на етапі переходу до великих підприємств. Ця стратегія має

деякі корисні організаційні та управлінські переваги (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але вона небезпечна для компанії – якщо галузь очікує спад, криза, то підприємство програє або стає банкрутом.

Диверсифікація передбачає розвиток діяльності в багатьох секторах чи галузях, які технічно не пов'язані між собою або пов'язані між собою. У деяких випадках децентралізація приймає інші форми, наприклад, багатонаціональну диверсифікацію (компанія розвиває свою діяльність у різних країнах).

Питання реалізації стратегії диверсифікації переважно ігнорується компаніями, які починають думати про міжнародне зростання та «гарантування» своїх прибутків. Диверсифіковані компанії з бізнес-одинацями, що працюють у різних галузях, насправді не відчують впливу ринкових умов у певній ринковій зоні: збитки в одному секторі компенсуються прибутками в інших галузях.

1.3 Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства

Одним із основних напрямів економічних досліджень є аналіз основних закономірностей інноваційного розвитку підприємств. Велика кількість дослідників взяла участь у важливому захисті необхідності впровадження стратегічного підходу в плануванні інноваційного розвитку підприємства.

Стратегія – це серія систематичних ділових зусиль зі створення та розробки стратегічних планів, проектів і програм. Розробка програми (як особливої форми діяльності) є послідовним процесом, що складається з певних взаємопов'язаних етапів.

Мета стратегічних планів полягає в тому, щоб навчити відповідного керівника та надати йому такі повноваження та повноваження, які дозволять йому повноцінно керувати компанією протягом усього терміну перебування

на посаді. Розробляючи цілі та завдання стратегічного плану компанії, необхідно подумати про можливі проблеми, які заважають прогресу. Необхідно визнати ці проблеми і знайти шляхи їх вирішення.

Найважливішими завданнями цього типу планування є [42]:

- аналіз процесу розвитку компанії з самого початку та реалізація запропонованих стратегічних планів;
- оцінка зовнішнього та внутрішнього розвитку компанії;
- адаптація місії та бачення компанії до галузі; поставити загальні завдання розвитку;
- аналіз основної проблеми управління підприємством і розробка методу її усунення;
- розробка бізнес-концепції;
- створювати та реалізувати ініціативи щодо реалізації стратегічного плану;
- доопрацювати певні нюанси та положення в напрямках діяльності компанії, які залежать від стратегічного планування.

Стратегічне планування підприємства — це розробка та формулювання проектів стратегічного значення, засноване на прогнозуванні діяльності підприємства в умовах зміни зовнішніх факторів, а також на виділенні найважливіших і виборі методів реалізації проектів. Такий тип планування базується на миттєвій реалізації інноваційних ідей і передбачуваних дій з мінімальним ризиком і швидким розвитком бізнесу і має свої переваги і недоліки.

Процес стратегічного планування всередині компанії є важливим для визначення потенційних можливостей розвитку в сферах економічного та соціального життя всієї країни. Компанія та державні установи повинні співпрацювати для добровільного обміну інформацією. Концепція сьогоденної стратегії включає такі пункти: «рішення – впровадження змін – контроль». Кожен епізод – це організований процес.

Стратегічне планування забезпечується за допомогою різних підсистем компанії (кадрова, методологічна, інформаційно-аналітична системи). Іншими словами, стратегічне планування можна уявити як ряд підсистем, які дозволяють досягти поставлених цілей в умовах взаємодії [6]:

Підсистема прийняття стратегічних рішень. Цей аспект складається з методів аналізу бізнес-проблем, пошуку ефективних способів їх усунення та прийняття рішень щодо подальшого вдосконалення діяльності компанії. Підсистема включає певну групу осіб, які займаються певними проблемами та серією процедур для аналізу та пошуку найкращих рішень.

Підсистема управління змінами. Цей компонент являє собою набір інструментів, які дозволяють розробляти плани та готувати проекти для внесення необхідних змін у структуру чи діяльність вашого бізнесу. Проте жоден проект не народжується, жоден проект не здійснюється сам по собі. Для цього потрібні активні люди.

Підсистема стратегічного управління. За допомогою цього аспекту можна оцінити, як реалізується обрана політика, які зміни відбуваються в компанії та її зовнішніх операціях, наскільки поставлені цілі відповідають планам розвитку та дозволяють (при необхідності) змінити ситуацію щодо своєчасної розробки стратегічного плану. Вони керують вже реалізованою частиною раніше намічених планів і проектів. Результати необхідно фіксувати (щоб мотивувати керівників). Крім досягнутих результатів, звіти також повинні описувати операційні та стратегічні питання.

Інформаційно-аналітична підсистема. Завдяки цій функції всі безпосередні учасники процесу розробки стратегії отримують найсвіжішу та найактуальнішу інформацію про події, що відбуваються всередині та за межами компанії. Ця підсистема призначена для комплексної реалізації визначених стратегічних завдань з використанням інформаційних джерел і технологій. Іншими словами, він не просто розповідає учасникам про щоденні процеси. Крім офіційної повсякденної звітності, він має глобальні завдання.

Методична підсистема. Дана підсистема створена для здійснення комплексної інформаційної підтримки компанії під час розробки стратегічного плану. Інформація витягується, аналізується та застосовується. Методологічна сторона діяльності компанії складається з різноманітних методів збору та впровадження стратегічно важливої інформації в процес управління, постановки стратегічних завдань і контролю за виконанням. Це також засіб виконання стратегічних завдань.

Організаційно-кадрові підсистеми. Визначальним питанням є взаємодія операцій і кадрової політики організації. За умов компетентних менеджерів вони організовують спеціальні комунікації всередині компанії, які використовуються при створенні та реалізації стратегічних планів.

Підсистема управління стратегією. Визначена підсистема використовується для реалізації планів і планів розвитку, контролю та управління процесом, а також визначення ефективності процесу та необхідності вдосконалення. Робота цієї підсистеми здійснюється за допомогою спеціально розробленого автономного блоку. Він контролює виконання планів розвитку, організовує необхідні для цього процеси, контролює їх виконання та результати. Це здійснюється на основі нормативно-методичної бази та на підставі офіційних документів.

Стратегічні цілі компанії визначаються наступними кроками [7]:

Крок 1. Визначити місію компанії. Процес аналізу проекту вимагає відповіді на питання, для чого існує компанія, яка її роль і місце в зовнішній економіці. Визначення стратегічної місії є важливим для внутрішньої та зовнішньої діяльності компанії. У внутрішньому бізнесі чітка роль допомагає команді відчувати єдність, дотримуватися культури поведінки. Чітко сформульована роль у зовнішній діяльності сприяє створенню унікального іміджу компанії на ринку, її власного іміджу, обговорюється роль компанії в економічній і соціальній діяльності та як її потрібно збирати. клієнтів. Дизайн проекту включає чотири елементи: дослідження історії зародження та

діяльності компанії; сфера дослідження; визначити основні цілі; порушити стратегію компанії.

Крок 2. Сформулюйте цілі та завдання діяльності компанії. Поставлені цілі не тільки відображають стан, якого компанія досягне після їх досягнення, але й повинні мотивувати співробітників до їх досягнення. Структура цілей при складанні планів розкривається двояко. Перший – централізація. Це цілі, які поставило перед собою керівництво компанії. Ще один спосіб – децентралізація.

Крок 3. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища. При аналізі зовнішньої діяльності та середовища враховуються два фактори: макроекономічне середовище та мікросередовище. При вивченні макроекономічного середовища аналізуються такі фактори: ділова активність та ступінь її розвитку; правова основа; соціальна та культурна сфери життя; ступінь технологічного та наукового розвитку; рівень інфраструктури; політична ситуація в суспільстві; рівень ресурсів, стан навколишнього середовища. У мікросередовищі компанії є компанії, які безпосередньо спілкуються з компанією, тобто. вони досліджені, компанія завжди на зв'язку. Вони включають компанії-постачальники; споживчі компанії; посередники, зокрема між компанією, відповідальною за розслідування, та державою (податкова адміністрація, страхові компанії тощо); компанії-конкуренти; різні асоціації (комерційні та некомерційні), які впливають на імідж створення компанії (наприклад, ЗМІ, асоціація захисту прав споживачів тощо) [23].

Крок 4. Аналіз та оцінка внутрішньої структури компанії. Вивчення внутрішнього середовища компанії допомагає зрозуміти, які ресурси та можливості можуть бути доступні як компанії, так і спрямовані на досягнення поставлених цілей. При цьому проводяться аналізи та дослідження за такими напрямками: маркетинг; виробництво; дослідження та інновації; розподіл товарів; ресурсні можливості. Аналітична робота в даному випадку включає вивчення можливих ризиків для діяльності компанії

та визначення позитивних і негативних характеристик, які визначають компанію. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів здійснюється за такими матричними методами: Бостонська консультативна група, SWOT аналіз.

Крок 5. Розробка та аналіз стратегічних варіантів, що є місією організації. Ситуація залежить від поточного стану бізнесу. Водночас, формулюючи стратегічні варіанти, необхідно вирішити три речі: які функції будуть ліквідовані; яка діяльність відбувається; почати нову діяльність у своєму комерційному напрямку. Стратегія розробляється за такими осями: досягнення рівня лідерства в зниженні витрат виробництва; постійна присутність і розвиток діяльності в певному секторі ринку; міцна, якісна версія усталеного вибору.

Крок 6. Виберіть стратегію. Щоб вибрати найбільш ефективну стратегію, ви повинні спиратися на чітку та структуровану спільну угоду щодо діяльності компанії. Вибір стратегії повинен бути чітким і недвозначним. Тому ви повинні вибрати стратегію, яка найкраще підходить до діяльності цієї компанії. Етапи, на яких планується стратегія і в якому вигляді вона надсилається команді, носять загальний характер і можуть змінюватися в залежності від діяльності компанії [41].

Крок 7. Реалізація стратегії. Цей процес є дуже важливою ланкою в діяльності компанії. У разі успіху це зрештою призведе до повної реалізації визначених стратегічних планів. Реалізація відбувається через заходи: розробляються різноманітні плани та процедури, на основі яких розробляються довгострокові та короткострокові плани. Для повної реалізації виконуються наступні кроки: чітко визначені цілі пред'являються співробітникам компанії для участі в процесі їх досягнення; компанія завжди забезпечує необхідні ресурси для успішної реалізації, готує план її реалізації; Діючи для досягнення поставлених цілей, керівники всіх рівнів діють відповідно до повноважень і покладених на них завдань.

Крок 8. Оцінка обраної (застосованої) стратегії. Стратегія оцінюється шляхом відповіді на питання, чи здатна компанія впоратися з поставленими завданнями. Якщо стратегія розвитку дає позитивну відповідь на це питання, то вона аналізується за такими параметрами: наскільки вона пов'язана з вимогами зовнішньої дії; якою мірою це пов'язано з можливостями розвитку компанії; який прийнятний рівень ризику для цього полісу. Реалізація стратегії підлягає оцінці. Зворотній зв'язок допомагає контролювати цей процес і вносити зміни (за необхідності).

Вибір та оцінка стратегії здійснюється за допомогою методів, представлених нижче [8]:

Метод 1. SWOT аналіз. Цей тип аналізу призначений для визначення ефективності/неефективності діяльності компанії на зовнішніх ринках. Це певна квінтесенція великого обсягу аналітичної інформації, яка дозволяє розуміти і приймати рішення щодо подальших кроків бізнесу: куди йому рухатися, як розвиватися, як розподіляти ресурси. У результаті цього аналізу створюється ринкова тенденція або прогнозована модель поведінки, щоб підтвердити це. Класичний метод аналізу SWOT працює шляхом порівняння компанії з її найбільшими конкурентами. На основі отриманих результатів виявлено переваги та недоліки, ризику та результати діяльності підприємства.

Спосіб 2. «Дерево цілей». Цей метод передбачає поділ загальної мети на менші завдання, які далі діляться на менші завдання. Метод дуже важливий при вивченні різних систем управління, оскільки можна уявити діяльність компанії у вигляді досягнення постійно поставлених цілей і завдань. Метод «дерева цілей» слід використовувати лише тому, що він дозволяє створити каркас, стабільний каркас, який не змінюється зі зміною факторів і обставин.

Спосіб 3. Матриця BKG. Цей інструмент також відомий як «матриця BCG». Використовується для проведення стратегічного аналізу компанії та її продуктів у сфері економічної та господарської діяльності. Дані про ринкову

частку та зростання цієї компанії включені для аналізу. Цей спосіб досить простий, але в той же час дуже ефективний. Тому його використовують не тільки в економічній сфері, а й у маркетингу та менеджменті. За допомогою матриці можна побачити найуспішніші та найменш ліквідні продукти або підрозділи компанії. З його допомогою маркетолог або менеджер може зрозуміти, який продукт або підрозділ компанії повинен зосередитися на розвитку ресурсів і який слід скоротити або повністю виключити.

Спосіб 4. Матриця McKinsey. Спеціально створений відділ McKinsey розробив цей тип матриці (як інструмент планування). Доручення щодо розробки дала компанія «Дженерал Електрик». Метод являє собою вдосконалену матрицю BCG. Однак порівняно з останнім він може чіткіше фінансувати впроваджену політику. Наприклад, якщо аналіз показує, що компанія є слабким конкурентом на ринку, динаміки зростання ринку не видно, то завжди можна вести фінансову діяльність у цьому напрямку, оскільки є можливість знизити ризик. у цій сфері або створити синергію, працюючи краще в інших сферах роботи.

Спосіб 5. Матриця Ансоффа. Цей тип матриці є методом аналізу стратегічного менеджменту І. Ансоффа, також відомий як матриця маркетингу продукту. Цю матрицю можна подати у вигляді сітки, де на горизонтальній осі розміщені товари компанії (поточні та нові) та ринок, на якому присутня компанія (вже використовуються та нові можливості). на вертикальній осі. Перетин осей дає чотири точки. Отримана матриця надає 4 варіанти маркетингових стратегій для збільшення обсягу продажів та/або підтримки поточного обсягу. Обговорення нових ринків збуту, розвиток існуючих ринків збуту, розвиток асортименту, розширення ринку збуту та вибір продукції. Відповідний варіант вибирається на основі того, як часто компанія може оновлювати опцію та поточного насичення ринку [39].

Метод 6. Метод SADT. Інший метод під назвою «Структурний аналіз і техніка проектування» (скорочено SADT) — це серія методів, які використовуються для моделювання конкретного об'єкта в конкретній

газовій системі. Це метод аналізу та формування прогнозів. Він використовується для визначення функціонального пристрою об'єкта, тобто зв'язку між діями, які він виконує, і аналізу самих дій.

Спосіб 7. IDEF0. На основі першого був розроблений метод IDEF0, суть якого полягає в побудові моделі та графіка функціональності об'єкта. Він описує бізнес-процеси з точки зору взаємодії дочірніх компонентів, а також формалізує їх. Метод досліджує логічний зв'язок творів, а не хронологічний порядок. Отриману інформацію можна представити у вигляді «чорного ящика» з вхідними і вихідними отворами, де системи поступово з'являються на потрібному рівні в межах своїх контурів. IDEF0 використовується для організації завдань моделювання різних процесів (наприклад, планування, управління тощо).

Немає єдиної стратегії для всіх організацій, але вибір стратегії для кожної організації залежить від таких факторів, як динаміка розвитку, стан економіки, поведінка конкурентів і положення організації на ринку. Період планування може становити від одного до п'яти років. Необхідно враховувати час реалізації ухвалених стратегічних рішень, середню тривалість, фінансовий стан і час, необхідний для реалізації певної ідеї від її виникнення до реалізації. Кількість і зміст кроків розробки стратегії може змінюватися в залежності від конкретних обставин.

Ось основні фактори, які можуть впливати на порядок і зміст стратегічної роботи [5]:

- форма власності підприємства; вид бізнесу (спеціалізований або диверсифікований);
- сектор економіки;
- рівень інтенсивності виробництва (великі, середні або малі підприємства);
- ступінь розвитку маркетингових відносин і маркетингової інфраструктури;
- позиція маркетингової організації компанії;

- рівень контролю стратегічних стратегій.

З точки зору інноваційного менеджменту, стратегічне планування являє собою незалежну підсистему, яка поєднує правила, інформаційні потоки та організаційні інститути, засновані на реалізації плану. Без стратегічного плану неможливо досягти стратегічних цілей і завдань будь-якої організації.

Сам процес планування базується на результатах перших етапів інноваційного менеджменту, тобто прогнозування та аналізу розвитку інновацій компанії.

Стратегічне планування базується на різних принципах [9]:

- адаптація інноваційної компанії до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує вибір правильного напрямку наукового розвитку як внутрішньої частини виробництва і продукту, продаж на ринку;
- товарність;
- відбір, виділення ключових елементів, питань і проектів окремих сфер стратегічного управління (сегментів ринку), які дають змогу визначити пріоритети розвитку організації;
- універсальність розрахунків, спрямованих на досягнення цілей організації за умови збереження конкурентоспроможності, фінансової підтримки та інших критеріїв,
- складність стратегічного планування.

Планування (як процес) – це створення системи заходів, що являє собою ряд кроків, спрямованих на досягнення конкуруючих цілей. Без взаємодії між різними організаційними напрямками підприємства з урахуванням технологічного ланцюга (виробництво і збут, наукові дослідження і розробки) неможливо створити організаційний процес.

Існує суттєва різниця між стратегічним інноваційним плануванням і видами планування, які використовуються в менеджменті. В умовах сучасної конкуренції найефективнішим шляхом удосконалення бізнесу є розвиток інновацій, які забезпечують активне застосування результатів наукової

діяльності у промислових і комерційних цілях. Інноваційний розвиток є невід'ємною складовою економічного зростання.

Ринок буде наповнений конкурентоспроможною вітчизняною продукцією лише за умови широкого впровадження інновації. Й. Шумпетер першим поширив значення інновацій. Згідно з його визначенням, інновація – це будь-яка можлива зміна в результаті використання нових або вдосконалених технічних чи організаційних рішень у виробничих процесах, поставках, продажу продукції, післяпродажному обслуговуванні [11].

Інноваційний розвиток підприємства – це визначений рух, заснований на впровадженні нововведень, які покращують кількісні та якісні характеристики діяльності організації та відповідають посиленню ринкових умов поступального розвитку. Конкурентну перевагу можна створити за допомогою інноваційної системи стратегічного планування розвитку бізнесу. Ця система покликана забезпечити розвиток науково-технічного потенціалу, виробництво знань і впровадження нових технологій.

Однією з найважливіших передумов підвищення конкурентоспроможності є формування інноваційної моделі розвитку. Реалізація та розвиток інноваційної стратегії залежить від можливостей підприємства. Це пов'язано з обсягом виробництва, прибутковістю та фінансовим становищем. Важливий аспект стосується факторів, які можуть сприяти розвитку інноваційних процесів, таких як економічні, технічні, політичні та правові фактори, організаційне управління та соціальні, психологічні та культурні фактори.

Інноваційна політика спрямована на використання нових технологій, послуг і методів управління, а також являє собою комбінацію політичних, технічних і організаційних цілей. Залежно від інноваційного процесу стратегічне управління інноваціями фокусується на майбутніх результатах.

Послідовність етапів стратегічного планування здійснення інноваційної діяльності підприємства може бути такою [12]:

1) визначення місії та цілей підприємства. Визначено загальну мету компанії, основні продукти, ринки, послуги, технології та корпоративну культуру;

2) формулювання стратегії розвитку компанії. Основною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту компанії та максимізація її ринкової вартості. Водночас ця головна мета потребує певної чіткості з урахуванням конкретних завдань та особливостей розвитку компанії. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів для реальних і фінансових інвестицій, встановлення достатнього обсягу необхідного для цього капіталу та оптимізацію складу, прийнятний рівень ризику в майбутньому процесі економічного розвитку;

3) розробка та реалізація стратегії розвитку компанії. Цей етап включає формулювання конкретного плану дій у сфері діяльності компанії, що визначає послідовність кроків щодо реалізації стратегії розвитку компанії;

4) розвиток бізнесу. На цій фазі відбувається безпосередній розвиток компанії, тобто організація відносин зі споживачами, постачальниками, посередниками і досягнення необхідного рівня розвитку компанії;

5) формування стратегії інноваційної діяльності. Визначити цілі, які необхідно досягти протягом планового періоду щодо розробки нових видів продукції, завоювання нових ринків або збільшення частки старих; галузі наукових і технологічних досліджень і розробок, спрямованих на основні інновації, пов'язані з технологічними змінами, організаційними змінами тощо. залучити Цей етап також включає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на формулювання інноваційної стратегії розвитку бізнесу.

Найважливішими внутрішніми факторами є аналіз поточних фінансових можливостей компанії, який оцінює потенціал компанії. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища включає аналіз ринку, умов ведення бізнесу та правових сфер.

6) розробити варіанти інноваційної діяльності. На цьому етапі шукаються альтернативні рішення для поставлених стратегічних інноваційних цілей; оцінка щодо зовнішніх умов і загроз, а також реальних внутрішніх можливостей, вибрати той, який їм більше підходить;

7) аналіз та оцінка альтернативної інноваційної діяльності. На цьому етапі аналізуються та оцінюються заплановані результати впровадження зазначених інновацій;

8) реалізувати стратегію інноваційної діяльності. Цей етап включає спочатку пробне впровадження обраних інновацій, а потім повне впровадження та використання інновацій у діяльності компанії;

9) оцінити напрямок інноваційної діяльності щодо виконання встановлених умов. Ця оцінка здійснюється відповідно до системи конкретних фінансових критеріїв, встановлених компанією.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКВАКОМ-ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Акваком-Плюс»

ТОВ «Акваком-Плюс» спеціалізується на виробництві та постачанні питної води ТМ «Еталон» з 1998 року. Завдяки якості, сервісу, унікальності та широкому вибору нашої продукції компанія є однією з найважливіших станцій сектору питної води в Україні. Артезіанська свердловина, розташована ближче до геологічного горизонту, забезпечує природну чистоту води.

Постійний розвиток новітніх технологій виробництва та обслуговування дозволяє компанії протягом багатьох років утримувати лідируючі позиції серед конкурентів. У липні 2007 року незалежний сюрвейер NSF International провів ретельну перевірку заводу ТОВ «Акваком-Плюс». Міжнародний знак якості NSF на пляшках для води «Еталон» гарантує відповідність продукції суворим міжнародним стандартам якості.

Місія компанії – збагачувати життя, дарувати радість і задоволення споживачам, зберігати традиції високої якості, вишуканого смаку та підтримувати різноманітний вибір продукції. Сертифікат NSF дозволяє продукції ТМ «Еталон» бути конкурентоспроможною не тільки на українському ринку, а й на міжнародному. Компанія працює на ринку пляшок понад 17 років і дотримується тих самих принципів:

- 1) орієнтація на споживача;

- 2) Висока якість є одним із найважливіших заходів і орієнтирів роботи.

Щороку підприємство модернізує наявне обладнання та закуповує нове високотехнологічне обладнання з Європи, постійно посилюється контроль якості сировини;

3) підвищення професійних навичок. Компанія багато інвестує у підвищення професійних навичок своїх співробітників, оскільки вважає це важливим елементом конкурентоспроможності компанії;

4) інновації, безперервний розвиток, пошук нових рішень, удосконалення методів і технології виробництва, створення абсолютно нових продуктів дають змогу задовольнити і передбачити потреби споживачів.

Основним видом діяльності компанії є виробництво та продаж негазованої бутильованої води. Споживачами продукції підприємства є мешканці Києва та області. На заводі працює 40 працівників:

- офісний персонал – 10;
- інженерно-технічних працівників – 8;
- співробітників лабораторії - 4;
- працівників основного виробництва - 18.

Основна мета організаційної структури - створити чіткий зв'язок між різними підрозділами організації, поділити між ними права та обов'язки. Він реалізує кілька вимог, пов'язаних з удосконаленням системи менеджменту, які встановлюються в окремих регламентах менеджменту.

У компанії управління компанією здійснюється відповідно до правил, де радою директорів компанії є генеральний директор, призначення якого погоджується головою ради директорів.

Генеральний директор компанії є найвищою посадовою особою в компанії. Компанія самостійно визначає структуру управління та формує команду. Заступники директора, начальники відділів і спеціалісти, майстри та генеральні директори призначаються директором підприємства.

Служби управління не мають права самостійно віддавати розпорядження робітникам, минаючи директора чи головного зміни. Важливу роль в організації діяльності компанії відіграють правильні управлінські рішення та їх чітка реалізація. Правильні рішення приймаються завдяки компетентній та добре організованій управлінській команді та

ефективній системі управління, яка координує та обробляє рішення, передає їх керівництву та контролює їх виконання.

Місія компанії полягає в тому, щоб задовольнити потреби та запити нинішніх і майбутніх споживачів, які постійно прагнуть перевершити очікування клієнтів, виробляючи високоякісну продукцію та використовуючи сучасні технології. У зв'язку з цим була розроблена унікальна концепція розвитку виробництва, яка включає завдання тактичного і стратегічного ремонту, модернізації та оновлення обладнання для досягнення однієї мети: максимального задоволення потреб населення.

Цілі компаній бувають довгостроковими (5 років), середніми (1-5 років) і короткостроковими (максимум 1 рік). Цей бізнес має певні цілі:

а) збільшити кількість лояльних покупців шляхом укладання з ними угод на продаж пляшок, в для цього треба посилити маркетингові зусилля;

б) створити умови зберігання, запровадити нові сучасні технології якісного та своєчасного обслуговування цехів;

в) підвищити якість працівників шляхом вивчення новітніх технологій випічки, сучасного технічного обладнання;

г) знайти нових інвесторів для розвитку компанії;

е) створити інноваційну стратегію для компанії [29].

Станом на 2022 рік завод випускає наступну продукцію (в пляшках 18,9 л, 5 л, 0,5 л):

1) вода газована йодована

2) вода газована «Для дітей дошкільного та шкільного віку»

3) вода газована «Класична»

4) «м'яка» негазована вода

5) «преміум» негазована вода.

Також компанія випускає продукцію в спеціальній закритій упаковці об'ємом 20 і 10 літрів.

Метою організації є перш за все створення чітких взаємовідносин між окремими підрозділами організації, розподіл прав і обов'язків між ними. Він

застосовує різні вимоги до вдосконалення системи управління, описані в конкретному принципі управління. У компанії керується законом, відповідно до закону. де виконавча рада компанії - директор, кандидатуру якого схвалено головою правління. Директор компанії є найвищою посадовою особою компанії.

Управління маркетингом включає планування, організацію, мотивацію та в межах сфери. Роль діяльності відділу маркетингу, планувати, розробляти та здійснювати спільну діяльність у сфері маркетингу, а також усіх інших напрямів та піднапрямків організації, для забезпечення безпеки бізнесу компанії.

Інтеграція маркетингу та менеджменту створює посилений вплив на проектування та оптимізацію системи управління маркетингом, що дозволяє досягти маркетингової мети набагато швидше за рахунок збільшення контролю над організацією, плануванням та всією діяльністю компанії. стратегія компанії багато в чому залежить від організації та ефективності роботи відділів маркетингу [30].

У компанії маркетингову роботу здійснюють не співробітники компанії, а посередники, тобто кадрові компанії або спеціалісти. Компанія використовує маркетингові послуги для створення рекламної продукції або кампаній для нових товарів.

Оскільки штат компанії невеликий, компанія не може дозволити собі тримати спеціалістів на постійній ставці. Оскільки організація логістичної системи промислової компанії забезпечує можливість її успішного функціонування за рахунок оптимізації ланцюгів поставок і більш швидкої адаптації до змін ринку, ефективного управління логістичними бізнес-процесами, контролю за виконанням договірних зобов'язань у частині поставок і відповідна вартість, кількість постачальників є основними умовами виживання в конкурентному ринковому середовищі [31].

Номінальна потужність підприємства становить один мільйон літрів на місяць. Фактичний обсяг у лютому 2022 року склав 978 тис. літрів. Активи

компанії складаються з операційних та оборотних активів, що належать компанії.

Підприємство є реалізатором господарської власності, користується та розпоряджається майном, переданим власнику відповідно до чинного законодавства, правил ПАТ та мети діяльності. Зростання активів компанії відбувається за рахунок її господарської діяльності на шкоду отриманню доходу. Розмір статутного фонду товариства становить 879 тис. грн.

У 2021 році обсяг реалізації продукції власного виробництва склав 940,8 тис.л. Обсяг реалізації продукції власного виробництва у 2022р — 1028,8 табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Виробництво та реалізація продукції підприємства, тис. літрів.

Виробництво та реалізація продукції	2021 р	2022 р
Виготовлено	940,8	1028,8
Реалізовано	916,8	1018,2
Залишок	24,0	10,6

Завод виробляє в середньому 1 мільйон літрів негазованої води щороку. Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що майже вся вироблена продукція реалізована. Можна зробити висновок, що продукція ТМ «Еталон» користується попитом.

Технічний процес виробництва питної води ТМ «Еталон» включає наступні етапи:

- 1) обробка озоном
- 2) тришарова фільтрація спеціальним піском
- 3) тришарова фільтрація активованим вугіллям
- 4) обробка ультрафіолетовими променями
- 5) картриджний фільтр Filter Water у пляшках по 18,9 л, 5 л, 0,5 л та в упаковках «Багін-Бок» об'ємом 10 і 20 л.

Розлив води здійснюється на автоматичній лінії фірми "Steel Head Corporation". З 2008 року на заводі впроваджено систему контролю якості НАССР. Важливу роль у контролі якості виробленої продукції, яка пройшла державну сертифікацію, відіграють власні фізико-хімічна та мікробіологічна лабораторії.

Продукцію заводу реалізують понад 40 торговельних об'єднань Києва, області та інших регіонів України. Компанія щороку отримує сертифікат якості NSF. Експертиза NSF International включає:

- а) постійний моніторинг якості продукції;
- б) стежити за санітарно-технічним станом обладнання;
- в) санітарний огляд будівель, споруд і виробничих приміщень;
- ж) контроль технічної відповідності виробничих процесів;
- д) навчання, консультування та перевірка компетентності персоналу;
- д) перевірка процесу зберігання та транспортування ТМЦ;
- ж) завершення хімічного та мікробіологічного аналізу готового продукту.

Завдяки своїй конкурентоспроможності компанія шукає шляхи підвищення якості продукції та розширення асортименту, впровадження нової упаковки, вдосконалення дизайну, зниження собівартості продукції, забезпечення надійності доставки та створення більш вигідних умов для покупців.

Відділ матеріально-технічного забезпечення розпочав перевезення контейнерів власним автотранспортом, що призвело до значного скорочення транспортних витрат, введено в експлуатацію нове матеріально-сховище з сучасним обладнанням, вжито заходів щодо зниження цін на матеріали та економію 1 млн. грн. зі значним підвищенням якості та вибору.

Для компанії 2022 рік є продовженням проекту трансформації в бік фірмової упаковки. Закуплено та запущено у виробництво 13,5 тис. одиниць фірмових пляшок та фірмових упаковок. Це дозволило більшу частину питної води ТМ «Еталон» розливати у фірмові пляшки.

Компанія приділяє велику увагу діяльності, пов'язаній зі збором, зберіганням і фізичною доставкою продукції клієнтам. Тому на старих опорних спорудах сплановано та побудовано нові додаткові склади готової продукції, налагоджено програми калькулювання роботи та витрат автотранспорту, розроблено систему калькулювання запасних частин та ремонту обладнання (DUS III).

Для автоматизації транзитного коридору його обладнання було адаптовано до кращих існуючих європейських зразків. Перш ніж розглянути питання про отримання капіталу через банківську позику, фінансові відділи компанії повинні вивчити можливість запозичення. З цією метою доцільно проаналізувати сумісність бізнес-критеріїв компанії з критеріями платоспроможності, які вимагаються для кожного типу банку [33]. Використовуючи баланс підприємства можна розрахувати фінансову звітність табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Фінансові результати за 2021-2022 роки, тис. грн.

Стаття	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5464,8	6054,8
Інші операційні доходи	44,9	58,9
Інші доходи	13,6	5,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	5523,3	6118,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2231,7	2353,0
Інші операційні витрати	2614,5	2709,5
Інші витрати	430, 1	516,4
Разом витрати (2050 +	5276,3	5578,9

2180 + 2270)		
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	247,0	539,9
Податок на прибуток	44,5	97,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	202,5	442,7

Результати розрахунків представлені в таблиці. 2.2. показав, що товарообіг у 2022 році зріс порівняно з цією датою попереднього року і склав 595 500 грн. Найбільше зріс чистий дохід від реалізації товарів (товарів, робіт, послуг) (близько 590 тис. грн). Проте зросли і витрати (на 302,6 тис. грн.). Комісії збільшено за всіма статтями (реалізована продукція зросла на 187,3 тис. грн. (товари, роботи, послуги), інші господарські витрати – на 115,3 тис. грн. Хоча податок на прибуток зріс більш ніж у 2 рази, чистий прибуток зріс у 2,2 рази (приблизно 240,2 тис. грн.). порівняно з 2021 роком)

Основний бюджет включає виробництво, збут, розподіл і фінансування, майбутній прибуток, грошовий потік. Грошовий потік і плани підтримки тут враховуються кількісно. Бюджет повинен заохочувати до планування, розробки критеріїв контролю та покращення координації.

Загальний бюджет включає управління виробництвом і фінансами. Невдачі в бізнесі зазвичай є результатом поганого планування. Покращення якості продукції, дизайну, технічні вдосконалення та інші засоби підтримки попиту на продукцію вимагають додаткових витрат і, отже, повинні бути впроваджені задовго до того, як рівень прибутку знизиться, або принаймні, як тільки з'являться такі тенденції. Крім того, із зростанням попиту на пропонований товар може зрости його ціна, а отже, і прибуток [34].

За допомогою позики тимчасово вільний капітал (як і заощадження населення) перетворюється на кредит, який залучається в новий рух і забезпечує його власникам процес відтворення та отримання прибутку.

2.2 Структурний аналіз вітчизняного ринку питної води

Функціонування ринку мінеральних вод і питної води є дуже важливим для розвитку інфраструктури товарного ринку постіндустріальної економіки. Наприкінці 20 століття споживання мінеральної води різко зросло в усьому світі. Цьому явищу сприяло кілька факторів. З іншого боку, через забруднення навколишнього середовища в промислово розвинутих країнах резервуари неминуче перетворюються на токсичні відходи. З іншого боку, зростання рівня життя та споживчої культури зробили людей більш вимогливими у всьому, що стосується їжі.

В Україні склалася певна структура реалізації мінеральної води за її мінеральним складом, що пояснюється особливостями споживчого ставлення громадян та формуванням відповідного попиту на продукцію. На рис. 2.1 наведено ранжування мінеральних вод на ринку України за призначенням.

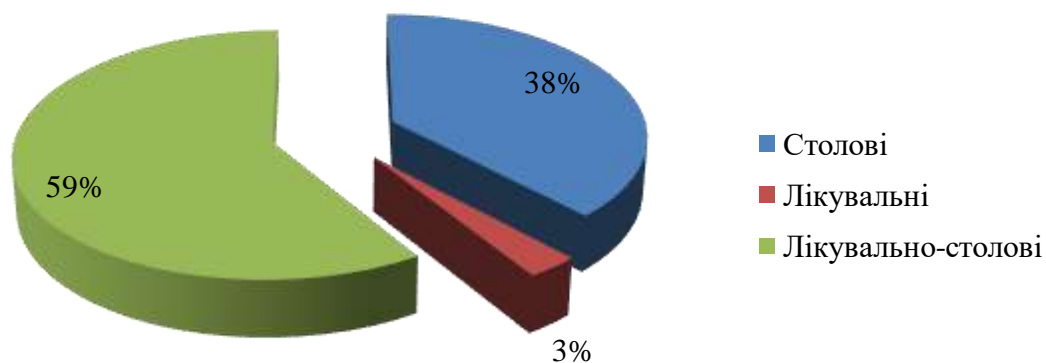


Рис. 2.1 Ранжування мінеральних вод на ринку України за призначенням

Ставлення українських споживачів до бутильованої води за останні роки значно зросло. Під впливом агресивних рекламних кампаній люди починають більше звертати увагу на марку виробника та місце походження води, яку вони п'ють. Завдяки популяризації здорового способу життя та зростанню культури споживання найбільшу частку ринку бутильованої води зайняла негазована вода, яку частіше використовують не лише для пиття, а й для приготування їжі.

У сучасних умовах ринок мінеральних вод України характеризується значною конкуренцією. Лідери ринку, що володіють великими виробничими потужностями і здатністю залучати значні інвестиційні ресурси, прагнуть зберегти і збільшити продажі [41].

Досліджуючи рівень конкуренції на вітчизняному ринку мінеральних вод, виробників рекомендовано класифікувати за такою схемою:

- 1) національні лідери – до цієї групи входять компанії, які займають лідируючі позиції в Україні в цілому;
- 2) регіональні директори - компанії, що домінують у певному регіоні;
- 3) середні компанії - які мають невелику частку ринку і реалізують продукцію в різних регіонах;
- 4) місцеві виробники – це підприємства, які продають продукцію на певній території та отримують невеликий прибуток [5].

На українському ринку мінеральної води працюють понад 300 виробників. Особливість національного ринку мінеральної води полягає в наявності великих компаній, що об'єднують кілька брендів, які виробляють продукцію на декількох заводах, розташованих в різних регіонах країни. П'ять великих компаній з виробництва питної та мінеральної води контролюють 61% українського ринку.

У 2020 році IDS Group Ukraine, CocaCola, Оболонь, Росинка та Ерлан завоювали лідируючі позиції на українському ринку мінеральних вод. Беззаперечним лідером ринку є компанія IDS Group Ukraine, до складу якої входять торгові марки «Моршинська», «Боржомі» (імпортується з Грузії) та

«Миргородська». Це другий провідний бренд на українському ринку мінеральної води.

Високі позиції на ринку займають АТ «Мінеральні води Україна» (до складу компанії входять ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник» і ТДВ «Свалівські мінеральні води»), «Галс» («Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова Роза»), «Малбі-Фудс» («Бювет»), ПФ «Панда» («Караван»). Ці компанії контролюють близько 25 відсотків українського ринку мінеральної води. Виробники питної та мінеральної води, які становлять менше 1-2 відсотків усіх підприємств [21].

Ринок мінеральної води України протягом останніх років демонстрував постійне зростання (більше 20% на рік) і вважався одним із найрозвинутіших споживчих ринків. Попит на мінеральну воду досить стабільний, але він дещо змістився в бік дешевшої продукції. Стабільне зростання попиту, відносно низькі бар'єри входу на ринок і відносно дешеве виробництво води диверсифікують пропозицію та залучають все більше гравців ринку, зокрема транснаціональні компанії (PepsiCo, Nestlé Waters, Coca-Cola та ін.), які зараз займають значну позицію на українському ринку.

Наразі ринок мінеральної та питної води можна вважати в основному готовим: з'явилися лідери – різноманітні відомі бренди по всій Україні та розвинута дистриб'юторська мережа. Відбулося сегментування ринку, було описано диверсифікацію залучених функцій.

За останні чотири-п'ять років прискорилося міграція регіональних виробників у маргінальні сегменти ринку, що характеризуються високою стандартизацією продукції та низькою рентабельністю. У цьому контексті функціонування малих і середніх підприємств можливе завдяки відносно низьким бар'єрам для входу на ринок і регіональному розподілу попиту і пропозиції, який переважно орієнтований на нижчу цінову категорію продукції та водопостачання. найбільших виробників. Водночас доставка стає самостійною формою діяльності та окремою частиною місцевого ринку, де домінують декілька компаній [5].

Узагальнення маркетингового досвіду на основних суб'єктах регіонального ринку дозволяє вважати, що основою адаптивної маркетингової стратегії (з урахуванням економічних змін останніх десяти років) є постійна реконфігурація виробництва (робота над впровадженням а. весь цикл): від забору води зі свердловини чи очищення води з крана до доставки споживачам) до сервісної діяльності (водопостачання відомих виробників).

Основними тенденціями на ринку мінеральної води та питної води, які мають бути покладені в основу формування бізнес-конкурентних стратегій компаній, можна вважати [40]:

1) посилення конкуренції на ринку, втрата статусу незалежного підприємства;

2) великий обсяг промислових активів і прогнози майбутнього зростання. Малому бізнесу галузі конкурувати з лідерами стає все важче;

3) можливість значного розвитку ринку алкогольної та питної води, враховуючи відносно низьке споживання продукту на душу населення порівняно з розвиненими країнами;

4) зміна структури ринку внаслідок зміни моделі споживання напоїв. На нашу думку, мода на здоровий спосіб життя та спорт, особливо серед мешканців мегаполісів, поступово диктуватиме структурні зміни ринку в бік збільшення попиту на воду та зменшення споживання безалкогольних напоїв;

5) зростання реальних доходів населення та підвищення їх попиту на якість і корисні властивості продукції. Так зараз розвивається український ринок мінеральної та питної води, ринок принципово розділений. У рамках детального вивчення ринку мінеральних вод необхідно враховувати профіль споживачів.

Більшість покупців бутильованої мінеральної води в Україні – люди у віці від 12 до 65 років. Середній вік цільової групи – 35 років. Дослідження ринку показали, що навантаження на закупівлі держпродукції (до 1,5 л)

становить 2-4 рази на місяць, покупці купують 5-6-літрову тару кожні 4-7 днів. Покупки в основному здійснюються в супермаркетах, іноді в невеликих магазинах і магазинах поблизу міста. Мало хто з покупців купує мінеральну воду в аптеці.

Визначено такі сегменти українського ринку мінеральних вод:

1. Молодь (споживачі 12-18 років). Ця група споживачів купує воду в невеликих кількостях, бажано в невеликому вигляді (максимум 1 літр). Молоді люди охоче пробують нові продукти, і частота рекламних повідомлень у ЗМІ, де Інтернет займає дуже важливе місце, є важливим параметром. Найважливішими факторами при прийнятті рішення про покупку є смак і ціна.

2. Студенти (споживачі 18-22 роки). У процесі відбору вони керуються рекомендаціями друзів і родичів, а також рекламними повідомленнями. Рішення про покупку приймаються лише тоді, коли продукт потрібен, і перевага віддається невеликим упаковкам. Особливу увагу було приділено упаковці та зовнішньому вигляду. Тому старомодний дизайн сприймається негативно.

3. Молоді сім'ї з дітьми (споживачі 18-25 років). У процесі вибору товару враховуються рекомендації батьків, друзів і лікарів. Вплив реклами на споживчі звички цієї групи громадян менший. Молоді сім'ї з дітьми зазвичай звертають увагу на хімічний склад води (наявність мінеральних речовин, кисню тощо), віддають перевагу корисним для здоров'я продуктам. Великий інтерес викликала спеціальна серія води, яка позиціонується як продукція для дітей.

4. Малозабезпечені (18-30 років). Найважливішим фактором при виборі товару є низька ціна. Реклама та рекомендації родичів мало впливають на вибір споживачів цієї групи.

5. Населення у віці від 35 до 55 років. Цей клас споживачів не звертає уваги на рекламні повідомлення, а орієнтується на власний життєвий досвід і

рекомендації людей з певним авторитетом. Вони збирають детальну інформацію про продукти перед їх покупкою і часто запасуються водою.

6. Громадяни старше 55 років та пенсіонери. Виробники води майже не орієнтуються на цю групу споживачів, тому що літні люди віддають перевагу дешевій продукції, яка мало представлена на ринку.

Близько 75% населення країни є потенційними споживачами мінеральної води. Під час реалізації маркетингової стратегії компаніям рекомендується використовувати засоби комунікації з цільовою групою, такі як:

- 1) офіційний сайт компанії;
- 2) сторінки, що містять візитки, на яких публікується інформація про окремі товари або спеціальні пропозиції (акції);
- 3) використання соціальних мереж для просування продукції (Facebook, Instagram, YouTube тощо);
- 4) реклама на радіо, телебаченні, друкованих та електронних засобах масової інформації, зовнішня реклама (білборди, трафік тощо);
- 5) банерна та контекстна реклама в Інтернеті, email маркетинг;
- 6) мобільна реклама;
- 7) партнерська реклама;
- 8) спонсорство, благодійність, подієвий маркетинг;
- 9) залучення коментаторів, знаменитостей,
- 10) професійні галузеві журнали тощо.

Враховуючи особливості ринку та сильні сторони компанії (місцева популярність, наявність власного бренду, довгострокова присутність на ринку, професійний менеджмент, висока частка постійних клієнтів, продаж води з джерел високої якості, і т.д.) і слабкі сторони (відсутність інвестицій, слабка співпраця з федеральними брендами) ефективний алгоритм із хорошими стартовими точками для регіональних ринків питної та мінеральної води. За цих умов перспективи розвитку виробників мінеральної та питної води можна вважати слабкими.

Ми вважаємо, що на ринках мінеральної та питної води малоімовірно з'являться значні нові гравці. Також зрозуміло, що ринкове середовище охоплює більше великих успішних компаній. Лідери ринку продовжують розвивати продукти, вдосконалювати методи залучення клієнтів, розширюватися на регіональному рівні та диверсифікуватися на суміжні сегменти ринку.

Для малого та середнього бізнесу в секторі безалкогольних напоїв, навпаки, ринкове середовище становить серйозну загрозу. За відсутності капіталу вони повинні зміцнювати та розвивати власні бренди, підтримувати високу якість продукції, модернізувати своє виробництво та формулювати ефективні стратегії просування своєї продукції [47]. Інакше витіснення з ринку невеликих незалежних українських виробників напоїв неминуче.

Миргородський завод мінеральних вод – провідний вітчизняний виробник з багаторічним досвідом і хорошою репутацією. Підприємство оснащено сучасним обладнанням, сертифікованим за міжнародними стандартами, що робить його одним із лідерів вітчизняної галузі, а його персонал вважається одним із найкваліфікованіших в Україні. Завод оснащений сучасним обладнанням, що робить його одним із лідерів у галузі виробництва вітчизняної мінеральної води. Миргородська вода має приємний солонуватий смак і помірну мінералізацію. Розливається в ПЕТ пляшки різного розміру.

Лінійку найменувань представляють такі продукти:

- 1) Миргородська;
- 2) Миргородська Лагідна;
- 3) Аквалайф (AquaLife).

Визнання продукції «Миргород» — це не тільки результат її унікальних природних властивостей, а й наполеглива праця професіоналів, які гарантують постачання споживачам води в незмінній природній якості. Це уможливило високотехнологічне виробництво, яке забезпечує виняткову якість продукції, а також ефективну систему розподілу.

Основними конкурентами Миргородського заводу мінеральних вод є:

1. «Кока-Кола» (ТМ «Бон Аква»);
2. «Оболонь» («Вікна», «Оболонська»);
3. «Родзинка» (ТМ «Софія Київська»);
4. «Ерлан» (ТМ «Два Океану», «Біола», «Каліпсо», «Знаменівська»).

Більше 60% всієї продукції на ринку мінеральних вод виробляють п'ять найбільших виробників - IDS Group Ukraine, серед яких Миргородський завод мінеральних вод, Соса-Сола, Оболонь, Росинка, Ерлан.

Тому сьогодні, коли ринок мінеральної води практично сформований, у споживачів пред'являються особливі вимоги до якості продукції. Миргородська мінеральна вода Plantilla займає лідируючі позиції на ринку завдяки якості продукції та ефективному використанню маркетингових інструментів.

2.3 Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства

Одним із важливих інноваційних рішень компанії стало придбання високотехнологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Течешукач використовується для перевірки пластикових пляшок і банок, виготовлених за допомогою видувної машини. Його особливості полягають у тому, що:

- 1) Прилад на коліщатах, тому його можна переміщати.
- 2) Рама виготовлена з нержавіючої сталі.
- 3) Конвеєрна стрічка виготовлена з алюмінієвого профілю.
- 4) Висоту конвеєрної стрічки можна регулювати вручну.
- 5) Для тестування використовується стиснене повітря.
- 6) Пристрій може працювати з несправними та несправними ємностями

[35].

Компанія є лідером у сфері впровадження інноваційних технологій. Компанія не зупинилася на незмінно високій якості води та послуг водопостачання та представила новий інноваційний продукт: питну воду в

одноразовій упаковці bag-in-box, єдину на українському ринку. Його успішно створюють і продають протягом 10 років.

Продукт в новітній упаковці Bag-in-a-box не вимагає додаткового обладнання для питної води, забезпечує водонепроникність і захищає продукт від зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на якість питної води.

Вода ТМ «Еталон» в інноваційній упаковці bag-in-box призначена для людей, які піклуються про своє здоров'я. Для тих, хто вважає за краще брати запас води на природу, у подорожі та для тих, хто хоче одноразові ємності. Інноваційна упаковка мішок являє собою упаковку на 20 літрів, така упаковка замінює 4 стандартні упаковки по 5 літрів, займає значно менше місця, зручна для зберігання та транспортування за потреби та не потребує додаткових деталей для використання води. Основні переваги:

- 1) Екологічно чистий продукт в одноразовій упаковці.
- 2) Можливість тривалого зберігання продуктів без додавання консервантів.
- 3) Транспортування та зберігання.
- 4) Простота використання. Для питної води не потрібно додаткового обладнання.
- 5) Гучність.
- 6) Фінансова вигода.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розраховуються іноваційна активність підприємства табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (Кіс)	$Kic = Vi / Ana$, де i Vi – інтелект. власність; pa Ana – інші позаоборотні активи.	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи,

		промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (Кпр)	$K = \text{ВР}_{\text{нп}} / \text{ВР}_{\text{заг}}$, де нп $\text{ВР}_{\text{нп}}$ – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн.; $\text{ВР}_{\text{заг}}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (Кнв)	$K = \text{Одт} / \text{Овп}$, де дп Одт – власність дослід. обладнання, грн. Овп – вартість вироб. обладнання, грн.	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького призначення
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот)	$K = \text{ОФн} / \text{ОФф}$, де н ОФн – вартість нових основних фондів, грн. ср ОФф – середньорічна вартість основних вироб. фондів, грн.	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничотехнологічних ліній
Коефіцієнт	$K_{\text{із}} = \text{Ідп} / \text{Ізаг}$, де Ідп –	Характеризує стійкість

інноваційного зростання (Кіз)	вартість науководослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проєктів, грн.; заг Ізаг – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень в загальному обсязі цих інвестицій
-------------------------------	---	--

Проаналізувавши чинники інноваційної діяльності підприємства, можна сказати, що вибір стратегії менеджера є правильним. Інноваційна наступальна стратегія означає бути першим на ринку завдяки високому рівню інновацій та компетентності співробітників. Цей стратегічний вибір включає всі види ризику. Завдяки агресивному варіанту інноваційної стратегії можна досягти певної агресивності в загальній стратегії компанії, і це забезпечує дотримання певного ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

Для формулювання інноваційної стратегії компанії необхідно визначити стратегічну місію компанії в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4. Стратегічні проекти компанії

Задача	Вирішення проблеми SWOT
1. Підвищити якість продукції та сертифікацію	Впровадити сертифікацію продукції за міжнародним стандартом NSF
2. Оновити виробничу базу	Оновити обладнання, яке використовується у виробництві
3. Розвивати науково-технічний потенціал компанії	Отримати ліцензію на виробляти лікувальну воду для напоїв
4. Розвивати інновації на ринку	Розробляти маркетингові стратегії дій

Щоб проаналізувати можливість досягнення стратегічних проектів компанії, необхідно вивчити вплив цих проектів на внутрішні та зовнішні аспекти правління.

Таблиця 2.5. Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують задачі			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1.	+	+	+	-
2.	+	+	-	+
3.	+	-	+	-
4.	+	-	-	-

Створення інноваційної політики, включаючи формулювання інноваційної політики, має на меті створення довгострокового плану дій. У цьому контексті інноваційна стратегія виступає інструментом реалізації

каналу збуту. Організація моніторингу та контролю ефективності інноваційної діяльності за показниками (KPI). Ключові показники ефективності (KPI) — це система фінансової та нефінансової оцінки, яка допомагає організації визначити, чи досягаються стратегічні цілі.

Таблиця 2.6. Показники KPI

Група показників	Найменування показника
1. Показники фінансування та ефективності НДДКР	Обсяг капітального фінансування НДДКР - 351 500 грн.; кількість нематеріальних інвестицій, облікованих на балансі за результатами науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності – 6; кількість впроваджених у виробництво технологій і виробів за результатами проведених дослідно-конструкторських робіт – 6;
2. Докази технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за останні 3 роки – 2; кількість продукції, захищеної патентами за останні 3 роки – 2;
3. Докази ефективності інноваційної діяльності	Відсоток продажів нової продукції від загального обсягу продажів – 5%; показник успішності впровадження - відношення обсягів реалізації продукції, виготовленої за результатами досліджень і розробок, до витрат на їх впровадження становить 0,5;
4. Зовнішні показники інноваційної діяльності	Кількість раціоналізаторських пропозицій від організації – 5; відсоток продажу реалізації розробки, отриманої ззовні - 0;

Інноваційне стратегічне планування є безперервним і динамічним процесом, основою якого є вибір стратегічної позиції успішного підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії такі: вона повинна

мати чіткі інструкції та терміни, вона повинна бути гнучкою, підтримуватися організаційним плануванням і гармоніювати із загальною стратегією компанії. Ключем до успіху інноваційної стратегії є постійне вдосконалення стратегії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКВАКОМ-ПЛЮС»

3.1 Формування та реалізація стратегії інноваційної діяльності підприємства

Вибір правильної стратегії є одним із найважливіших процесів наукової діяльності компанії та запорукою успішного управління інноваціями. Цей вибір компанії залежить від кількох факторів: типу компанії, організації, інноваційної діяльності, оцінки ринку та конкурентоспроможності компанії. Усі ці фактори досліджуються та аналізуються у другій частині цієї статті.

Створення інноваційної стратегії передбачає її оформлення у вигляді інноваційного плану. Тут цілі, завдання та процедури мають бути визначені в межах інноваційних проєктів, які включає план. Для окремих інноваційних проєктів і для інноваційного плану в цілому повинні бути визначені ресурси та терміни.

Щоб організаційно забезпечити реалізацію плану, необхідно сформулювати організацію управління інноваціями та «інтегрувати» їх у структуру вищого менеджменту компанії, створити систему зовнішнього зв'язку з партнерами та споживачами, та інші зацікавлені сторони. Планування інноваційної стратегії є постійним, динамічним процесом і є основою для вибору стратегічної позиції компанії, яка може бути успішною. Вимоги успішної інноваційної стратегії такі: вона повинна мати чіткі керівні принципи та проміжні керівні принципи, бути гнучкою, підтримувати організаційну структуру та узгоджуватися із загальною стратегією компанії. Запорукою успіху інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [26].

Наведемо бізнес-модель компанії

1. Ключові партнери

- Завод з переробки відходів
- Постачальники упаковки

- Хімічні та мікробіологічні лабораторії

- Партнери з сертифікації продукції

2. Основні характеристики

- Доставка питної води

- Виробництво питної води

3. Цікаві пропозиції

- Доставка питної води по всій Україні

- Вода в інноваційній упаковці Bag-inBox

- Пропозиція високоякісної продукції

- Доставка цілодобово

4. Відносини з клієнтами

- Персональна підтримка

- Ведення клієнтської бази та врахування їх побажань

- Додаткові бонуси для постійних клієнтів

5. Комісії

- Офіси

- Навчальні заклади

- Магазили

- Лікарні.

6. Ключові ресурси

- Артезіанська свердловина

- Переробні фільтри

- Клієнтська база

- Кваліфікований персонал

- Структура вартості нерухомості

- Оплата сировини

- Реклама

- Заробітна плата

- Транспортні витрати

- Податки

7. Канали збуту

- Сайт
- Телефонна служба
- Користувальницькі та корпоративні системи

8. Потоки доходів

- Дохід від реалізованих продуктів
- Дохід від послуг
- Дохід від АРВ-препаратів (автоматичні диспенсери для води)

Блок ключових партнерів описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким бізнес-модель працює. Основними партнерами компанії є сміттєпереробні заводи, постачальники упаковки, хімічні та мікробіологічні лабораторії, які проводять дослідження продукції та органи сертифікації продукції.

Одним із ключових стратегічних ресурсів є власна робоча сила компанії; очищення фільтрів, заклад оснащений новітнім технічним обладнанням; клієнтів, компанія присутня на ринку питної води більше 20 років і протягом цього часу успішно працює; кваліфікований персонал, усі керівники відділів та спеціалісти компанії мають вищу освіту, багаторічний досвід та власну нерухомість. Ця здатність дозволяє компанії створювати та надавати споживчі пропозиції, виходити на ринки, підтримувати відносини з сегментами споживачів і отримувати прибуток. довершеність, дизайн, бренд, ціна, доступність, комфорт.

Основними зобов'язаннями компанії є висока якість продукції, перевірена в лабораторії, інноваційна продукція, особливо вода в упаковках Bag-in-a-Box.

Основними замовниками є фізичні особи та державні та некомерційні організації (навчальні заклади, спортивні центри, державні установи, банки тощо). Компанія організовує для своїх клієнтів різноманітні презентації для потенційних і існуючих клієнтів і тим самим залучає нових клієнтів, утримує існуючих клієнтів і розвиває відносини з ними.

Структура витрат, витрати, пов'язані з функціональністю бізнес-моделі. Цей блок описує найбільші витрати, необхідні для роботи в рамках певної бізнес-моделі. Основними витратами підприємства є оплата сировини, транспортні витрати, реклама, зарплата, податки.

Метод отримання коштів з усіх сегментів ринку, на яких працює компанія. Основний прибуток фабрики - дохід від реалізованої продукції, дохід від послуг, дохід від АРВ-препаратів (автоматів для води). Канали збуту 71 Метод доставки продукту чи послуги клієнтам, який відповідає потребам у швидкості, ефективності та вартості. Продукція цієї компанії реалізується через мережі та дилерів по всій Україні.

Найважливіші функції компанії, без яких неможлива успішна робота. Основними галузями є виробництво питної води, створення інноваційної продукції та сертифікація продукції у власних лабораторіях. При виборі стратегії компанії важливо оцінити позицію компанії на різних рівнях діаграми. 3.1.

Таблиця 3.1. Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Напрямок оптимізації показника	Значення
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/первісна вартість основних засобів	Максимізація	11,6
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/первісна вартість основних засобів	Мінімізація	0,45
Фондорентабельність, грн../грн.	Чистий прибуток(збиток)/виробничі фонди	Максимізація	0,15

Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація	0.45
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн../грн..	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	Мінімізація	0,8
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Максимізація	0,2
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн../грн.	Вартість реалізованої продукції/витрати на інноваційну діяльність	Мінімізація	0,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників облікованого складу основної діяльності	Максимізація	4189,85
Коефіцієнт інноваційної продукції у	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід від	Максимізація	0,20

загальному обсязі реалізованої продукції	реалізації продукції		
Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності	(Вартість реалізованої інноваційної продукції – витрати на інноваційну діяльність)/вартість реалізованої інноваційної продукції	Максимізація	1
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів/середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація	6,98
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів/чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,12
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток /валюта балансу	Максимізація	0,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)/ власний капітал	Максимізація	0,25
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток від реалізації продукції/ чистий дохід від реалізації	Максимізація	0,15

Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності/чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,04
---	---	--------------	------

Розглядаючи розраховані показники, можна зробити наступні висновки:

1. За показниками першої групи (технічний рівень) спостерігається висока рентабельність інвестованого капіталу (11,6), що є хорошим показником стратегії. розвивати інвестовано. компаній до інноваційного розвитку.

2. Стосовно ціни на продукцію можна сказати, що вона насправді найкраща з можливих. Собівартість продукції -0,8.

3. Стосовно показників інноваційної діяльності підприємства, то тут можна відзначити, що вони не знаходяться на прийнятному рівні. Але можна сказати, що кількість працівників досить висока (6,98), тому можна очікувати, що в майбутньому показники можуть бути покращені.

4. Щодо фінансового стану, показники не схильні до максимізації. Для початку інноваційної стратегії основні цілі компанії визначені в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2. Цілі і завдання компанії

Цілі	Проблема, що вирішується
1. Підвищення якості та сертифікації послуг	Атестація та переакредитація лабораторій
2. Модернізація виробничої бази	Забезпечення обладнанням лабораторій
3. Розвиток потенціалу науково-технічних досліджень	Створення дослідницьких центрів для випускників та студентів профільної хімії та мікробіології
4. Розвиток ринку інновацій	Дії, пов'язані з розробкою ринкової стратегії

При виборі стратегії використовується матриця аналізу інноваційного потенціалу (оглядові показники) та матриця вибору інноваційної стратегії на основі інноваційного потенціалу [27]. Якщо вибір неясний, використовується метод визначення сили політики на основі цілей політики. Оцінюється важливість кожної мети для компанії. Результати експертного оцінювання наводяться у вигляді таблиці табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Важливість розвитку цілей

	Номер цілі			
	1	2	3	4
Важливість цілі від (u) 4-1	3	4	2	1
Відносна важливість цілі (m)	0,75	1	0,5	0,25

На підставі ранжованих цілей і можливих стратегій можна провести визначення можливості досягнення кожної цілі шляхом використання стратегії табл. 3.4. [47].

Таблиця 3.4. Ймовірність реалізації цілей розвитку

Стратегія	Номер цілі			
	1	2	3	4
Оборонна стратегія (IC1)	1	0	0	1
Стратегія послідовника (IC2)	1	1	0	0
Стратегія лідера (IC3)	1	1	1	0

Стратегія з найвищою силою виявилась стратегія лідера. За отриманими експертними оцінками розраховую силу стратегії як суму добутків відносної важливості цілей та ймовірностей їх реалізації табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Визначення сили стратегії

Відносна важливість цілі	Номер цілі		
	(IC1)	(IC2)	(IC3)
m1 0,75	0,75	0,75	0,75
m2 1	0	1	1
m3 0,5	0	0	0,5
m4 0,25	0,25	0	0,25
Сила стратегії (W)	1	1,75	2,5

Найінтенсивнішою виявилася стратегія лідера IS3. Враховуючи досліджувані фактори та цілі підприємства, рекомендується обрати стратегію управління, яка характеризується орієнтацією підприємства на міжнародний успіх у науково-технічній сфері, наявністю профінансованих та реалізованих наукових розробок, які реалізовує сама компанія, швидка реакція і адаптація з новими технологічними можливостями.

Складовою інноваційної стратегії менеджера є активна участь співробітників компанії у створенні та впровадженні інновацій [6]. Однією з основних стратегій є стратегія диверсифікації, яка передбачає продаж нових товарів на нових ринках (використання нетрадиційних технологій потребує інших каналів збуту). Важливим рівнем стратегічного планування є аналіз цілей інноваційної стратегії та їх співвідношення з цілями компанії.

Привабливість цієї стратегії пов'язана з функціонуванням компанії в умовах стагнації ринку, необхідністю зниження ризиків, фінансової вигоди, впевненості поставок або збуту. У дослідженні використовувалася матриця McKinsey, розроблена консультантами з менеджменту консалтингової компанії McKinsey (МакКінсі), і в якій діяльність компанії оцінюється за двома напрямками: привабливість секторів і конкурентна позиція компанії [5]. Оскільки привабливість галузі висока, а конкурентна позиція компанії помірною, то згідно з цим методом можна сказати, що реалізація цієї стратегії є вірним кроком.

3.2 Оцінка ефективності складових інноваційної стратегії підприємства

Обрана стратегія по суті є створенням нового продукту чи проекту. На базі дослідницького підприємства працюють дві наукові лабораторії (хімічна та мікробіологічна), які здійснюють моніторинг якості води. Інноваційна політика ДОО «Компанія Субос» є наступальною і тому включає кілька принципово інноваційних заходів.

У концептуалізації було представлено декілька інноваційних ідей:

- 1) Технічне переоснащення лабораторій
- 2) Створення нового базового продукту «зволожувач повітря»
- 3) Надання лабораторних послуг клієнтам «Випробування якості води»
- 4) Просування існуючої продукції вже в новій галузі «Вода як ліки для ПИТТЯ»
- 5) Створення наукового курсу на базі компанії.

Експертами підприємства працюють головні спеціалісти: директор, головний інженер, головний бухгалтер, завідувач лабораторією, головний технік та начальник відділу маркетингу.

За 5 критеріями були відібрані наступні проекти:

- 1) Технічне оснащення лабораторії
- 2) Надання лабораторних послуг користувачам «Контролю якості води»
- 3) Розробка курсу наукової хімії та мікробіології для студентів та студентів для потреб компаній.

Технологічне оновлення хіміко-бактеріологічних лабораторій Технічне оснащення лабораторій є початком реалізації загальної стратегії. Для реалізації інших запропонованих проектів важливо підготувати лабораторії – оснастити їх відповідним обладнанням та навчити персонал користуватися ними. Важливим моментом успішної переакредитації лабораторій є створення умов за стандартами.

Після консультації з керівниками науково-дослідних інститутів було вирішено закупити у «Хемтест Україна» наступне обладнання:

- 4 дистилятори води по 60 тис. грн.,
- 4 автоклави по 50 тис. грн.,
- 4 орбітальні струшувальні ванни для аналізу, кожна за рахунок грн. 55 тис.
- 20 пробників по 9 тис. грн.
- 200 скляних пляшок по 0,5 л по 100 грн./шт. для стерильного забору
- 10 дозаторів по 5000 грн.

Ціни на ці прилади були відібрані у 3-х постачальників (Хімтест Україна, Система Оптимум та Лабік) та перевірені. Загальна сума склала 900 тис. грн.

Підприємство має дві лабораторії, які відповідають за якість виробленої продукції та беруть участь у розробці нових товарів. Проаналізувавши поточні проблеми на ринку, можна сказати, що українці з великим ентузіазмом ставляться до якості питної води.

Укрметртестстандарт є провідним монополістом на ринку послуг з перевірки води. Це відома компанія, якій довіряють клієнти. Але цей бізнес має ряд недоліків, таких як висока вартість і низька ефективність роботи. Попит на цю послугу зростає і пропозиції ринку не встигають його задовольнити.

Лабораторії компанії щодня аналізують вироблену компанією питну воду. Відкривши свої послуги для широкого кола споживачів, компанія може розширити та комерціалізувати свою лабораторну діяльність. Основним фактором вартості даного проекту є акредитація лабораторій на здійснення даної діяльності, підготовка відповідних документів, проходження перевірок та атестація кваліфікації персоналу.

Згідно з новим стандартом ISO 13485:2021 всі хімічні та бактеріологічні лабораторії мають пройти перекредитацію до 01.03.2024 року, адже після даного строку всі діючі сертифікати відповідно до ДСТУ EN

ISO 13485:2015 (EN ISO 13485:2012, IDT; ISO 13485:2003, IDT) перестануть бути дійсними. Оскільки це обов'язково для всіх лабораторій, можна подати нову заявку на реалізацію запланованих ініціативних заходів. Завдяки унікальності сервісу можна охопити не тільки київський ринок, а й клієнтів по всій Україні.

Сьогодні хімію та біологію вивчають у всіх середніх школах, але більшість навчальних закладів надають можливість вивчати ці науки лише теоретично. Дійсно, фінансування цих закладів недостатнє для того, щоб обладнати для кожного з них хімічну лабораторію. Тому для багатьох учнів та працівників школи залишається відкритим питання практичного застосування теорії. Особливо це питання актуальне для випускників профільних спеціальностей.

Таким чином, проект зобов'язаний створити курси з прикладної хімії та мікробіології на основі компанії та її клієнта. Під час роботи цільові групи досліджувалися самостійно за допомогою анкет. До цільової групи були обрані учні 9-11 класів, яким було запропоновано заповнити анкету про важливість практичного курсу з хімії та мікробіології. У результаті 30 відсотків із близько сотні учнів зацікавилися цим курсом, а 15 відсотків хочуть подати заявку та закінчити курс.

Можна зробити висновок, що даний проект цікавий потенційним замовникам і попит на нього буде. Важливим позитивним моментом цього проекту є низька ціна. Основною статтею витрат є оплата праці викладача за курс. Всі співробітники лабораторій компанії є кваліфікованими магістрами профільних ВНЗ України, тому в додатковому навчанні персоналу немає необхідності. Крім того, оскільки компанія має офісну будівлю, яка не використовується в позаробочий час (з 8.00 до 17.00), можна не витратити кошти на оренду приміщень і організувати вечірні заняття. Щоб розпочати заняття, потрібно витратити 500 тис. грн за 3 роки. У суму входять надбавки до заробітної плати працівникам підприємства та робочі матеріали.

Розраховуємо очікувану віддачу від впровадження стратегії послуги тестування води:

Потужність лабораторії дозволяє проводити близько 300 аналізів на місяць. Середня ціна такого аналізу – 800 грн, а собівартість – 550 грн.

$$1 \text{ місяць} = (800 - 550) \times 300 = 75\,000 \text{ грн}$$

$$1 \text{ рік} = (800 - 550) \times 3\,600 = 900\,000 \text{ грн}$$

Виявилось, що компенсація можлива, а лабораторне обладнання та акредитація окупиться.

Очікувана вигода від виконання наукової програми: курс розрахований на 9 місяців і включає 80 занять (2 заняття на тиждень по 2 години) 1 заняття коштує 200 грн. Курси поділяються на дві групи протягом одного дня (1-ша хімічна група, 2-га ембріональна група) по понеділках і середах, вівторках і четвергах відповідно до вибору студентів.

Якщо поррахувати, то приблизно 9 годин на місяць, загалом створюється 4 групи по 10 осіб.

$$1 \text{ місяць} = 200 \times 10 \times 4 \times 9 = 64\,000 \text{ грн.}$$

$$1 \text{ рік} = 200 \times 10 \times 4 \times 80 = 640\,000 \text{ грн.}$$

Прибуток повністю покриває витрати на матеріали та рекламу лише за 3 місяці роботи центру.

Питання маркетингу та реклами цих інноваційних проєктів вирішується шляхом інформування цільової групи. Реклама послуги та курсів «Аналіз води» може здійснюватися за рахунок бази користувачів споживачів продукції ТМ «Еталон», а також на Інтернет-ресурсах і в соціальних мережах, які можуть бути цікавими для зацікавлених осіб.

Компанія регулярно організовує поїздки для учнів та студентів навчальних закладів різного рівня, де відвідувачі можуть не тільки ознайомитися з виробництвом, а й познайомитися з науковими лабораторіями. Все, що вам потрібно зробити, це надати студентам наукову, практичну освіту та зробити першу сесію безкоштовною. Далі

використовується маркетингова стратегія під назвою «плітки»: відвідувачі розповідають своїм друзям і родині про цю пропозицію.

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Для розрахунку основних показників ефективності проекту «Послуги проведення аналізу води» доцільно скласти таблицю табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість лінії (витрати по проекту), тис. грн. за 3 роки	2850
2. Термін експлуатації, років	3
3. Грошові потоки по роках, тис. грн.:	1540
в 1 рік	
в 2 рік	1860
в 3 рік	2080
5. Ставка дисконту (r_1), %	19
6. Ставка дисконту (r_2), % (при якій проект стає збитковим)	39
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років	3

Метод розрахунку чистої поточної вартості (NPV) проектує Суть методу зводиться до розрахунку чистої поточної вартості. Цей показник є одним із найважливіших, найвідоміших і найчастіше використовуваних у інвестиційних рішеннях. Також він називається «теперішня вартість», «поточна вартість». Цей показник показує збільшення вартості підприємства внаслідок реалізації проектів, тому що показує різницю між сумою доходу (грошового потоку), досягнутого в ході реалізації проекту, і поточним зменшенням (оновленим) значення, а також суму теперішньої вартості всіх

витрат (грошових потоків), необхідних для реалізації цього проекту. Багато експертів вважають, що чиста приведена вартість є найкращим критерієм для більшості проектів [21].

Таблиця 3.7. Розрахунок чистої теперішньої вартості проектів інноваційної стратегії

	CF _n	розрахунок 1		розрахунок 2	
		i1=19%	NPV1	i2=39%	NPV2
0	-2,850	1	-2,850	1	-2,850
1	1,540	0,8403	1,294	0,7194	1,108
2	1,860	0,7042	1,309	0,5176	0,962
3	2,080	0,5934	1,234	0,3724	0,775
Сума		0,988			-0,005

i1 – ставка дисконту, при якій значення NPV позитивне;

i2 – ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV набуває негативного значення;

NPV1 – значення чистої теперішньої вартості при i (1);

NPV2 – значення чистої теперішньої вартості при i (2).

IRR=38,87%

Висновок: максимальна процентна ставка за кредитом не може перевищувати 38,87%. Рентабельність інвестицій (PI) і рентабельність інвестицій (ARR) Рентабельність інвестицій (PI) – це показник, який показує приріст вартості компанії на 1 грн одиниці інвестицій. Це відносний показник, який описує рівень доходу на одиницю витрат, тобто ефективність інвестицій – чим вище його значення, тим вище окупність кожної гривні, вкладеної в цей проект.

IP = 1,35

Суть методу (ARR) полягає в поділі суми середньорічної прибутковості (PN) на середню суму інвестицій. Виражається у відсотках. Якщо дозволено існування залишкової або ліквідаційної вартості (RV), її оцінка повинна бути

включена в розрахунки. Цей метод зручний тим, що грошовий потік не потрібно дисконтувати, оскільки він представлений сумою прибутку [21].

$$ARR = 0,87 = 87\%$$

Висновок: темп зростання збільшує вартість компанії на 1,35 на 1 вкладену гривню, коефіцієнт інвестиційної ефективності 0,87, чим вищий цей показник, тим краще. Термін окупності (PP) означає період, протягом якого проект покриває свої витрати. Для проектів, що тривають більше одного року, термін окупності завжди включає дисконт, виходячи з часової вартості грошей. Часто використовується так званий «простий термін окупності», який не включає дисконтування майбутніх вигод і витрат, у зв'язку з чим рентабельність правильно спланованих інвестицій не оцінюється.

$$PP = 1,7 \text{ року}$$

Висновок: Термін окупності становить 2 роки, порівняно з допустимим терміном окупності (3 роки), оцінка краща.

Важливий крок у розвитку інноваційної стратегії та планування. основними принципами проектування є адаптованість компанії до обраного ринку; стабільність є ключем до вибору правильної стратегії; товарність; вибір, аналіз основних тем і проектів; узгодження цілей політики з цілями компанії.

Розробка інноваційної стратегії включає прийняття стратегічних завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; готувати спеціальні плани, проекти та бюджети; оцінка сильних і слабких сторін компанії з урахуванням обраних цілей [13].

Успіх інноваційної стратегії малої компанії залежить від розміру та наявності необхідних ресурсів, які є в розпорядженні компанії, здатності здійснювати швидкі зміни, гнучкості в управлінні та адаптації до нових умов, оригінальності інноваційних рішень. створені, здатність оцінювати та прогнозувати прибуток компанії, ефективність організаційних та управлінських методів, завдяки інноваційним проектам, рівень розвитку

інноваційної інфраструктури, що підтримує діяльність компаній у цій сфері [20].

ВИСНОВОК

Як показує теорія і практика, інноваційні методи є ефективним інструментом управління, завдяки своїй унікальності, а з іншого боку, вони створюють ряд проблем для керівництва компанії. Загалом інноваційні методи:

- прискорити постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечити конкурентну перевагу на основі лідерства в технологіях, якості продукції та послуг;
- визначити місце розташування ринку збуту, набір основних виробничих ліній;
- сприяти ціновому лідерству;
- створити основу для офіційного визнання фірми (організації).

З іншого боку, інноваційні методи створюють складні умови для інноваційних проектів, діяльності та управління, включаючи:

- підвищена невизначеність щодо кінцевих результатів щодо методів, витрат, якості та ефективності, що вимагає розробки дії, яка є одночасно специфічною та інноваційною;
- підвищується інвестиційний ризик проектів, особливо довгострокових, які потребують пошуку більш ризикованих інвесторів;
- посилення потоку змін в організації, впровадження будь-якої інноваційної стратегії пов'язане з неминучою реструктуризацією (реструктуризацією) компанії, оскільки зміна в системі одного елемента призводить до зміни стану інших елементів.

Загалом слід зазначити, що кожна організація, навіть галузь, регіон чи країна, є унікальною і тому визначення її політики є оригінальним, оскільки залежить від позиції суб'єкта на ринку, його потенціалу, його розвитку, динаміка, стан економіки, соціальне середовище та багато інших факторів.

У сучасних умовах господарювання промислове підприємство можна виграти лише за умови отримання відповідних результатів для конкретного

підприємства щодо його інноваційного розвитку. На нашу думку, інноваційний розвиток промислового підприємства відображає цілеспрямовані, регулярні та незворотні зміни в діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, які базуються на впровадженні нової або вдосконаленої технології, продукції чи послуг, а також організаційно-технологічних змінах рішення для виробництва, адміністрування, торгівлі тощо, які можуть значно сприяти конкурентоспроможності промислової компанії.

Кожна компанія, яка розвивається інноваційно, повинна визначити напрямок свого розвитку. За різними умовними позначеннями подано орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств. Вибір стратегії інноваційного розвитку промислової компанії за методологічною основою подібний до формулювання інноваційної стратегії. Аналіз наукових методів формування планів інноваційного розвитку промислових компаній дозволив зробити висновок, що стратегія інноваційного розвитку є операційною стратегією підприємства і фактично визначає поведінку підприємства на ринку залучення.

Умовою інноваційного розвитку є необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас використання інновацій дозволяє їм ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів і покращувати свої фінансові показники. З цієї причини в інноваційному розвитку підприємства зростає роль стратегічного менеджменту, який спрямований на підтримку та розвиток конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від раніше накопиченого досвіду інноваційної діяльності підприємства, професійних навичок керівників, які відповідають за прийняття інноваційних управлінських рішень, споживачів і можливості впровадження результатів запланованих проектів у практику. Тому для реалізації цілей інноваційної стратегії необхідний спеціалізований інструмент управління, який може

інтегрувати та координувати діяльність функціональних і виробничих підрозділів в інноваційному процесі.

Було проаналізовано діяльність компанії «Акваком-Плюс» з метою планування інноваційної стратегії. Під час аналізу було проведено структурно-економічний опис діяльності компанії.

Ця компанія має 20-річний досвід роботи на ринку питної води. Підприємство має артезіанську свердловину, що тягнеться до геологічного горизонту юрського періоду, яка забезпечує завод низкою видів продукції.

На території підприємства є 2 лабораторії, які регулярно перевіряють якість води. Крім того, компанія щорічно сертифікує свою продукцію за допомогою незалежного аудиту NSF International, що дозволяє працювати за межами України.

Аналізуючи активи компанії, можна зробити наступний висновок: основні засоби зросли на 105 тис. грн. Але при цьому оборотні кошти скоротилися вдвічі. Незважаючи на те, що фінанси компанії скоротилися майже вдвічі, показник дебіторської заборгованості за 2022 рік складає 3335,4 тис. грн порівняно з минулим роком.

У 2021 році обсяг реалізації продукції власного виробництва склав 940,8 тис.л. За 2022 рік обсяг реалізації продукції власного виробництва склав 1028,8 тис.л. Проаналізувавши результати, можна констатувати, що незважаючи на підвищення податку на прибуток більш ніж у 2 рази, прибуток зріс у 2,2 рази (близько 240,2 тис. грн. порівняно з 2021 роком).

Проаналізовано ринок виробництва та розподілу питної води. Водночас розкрито деякі аспекти перспектив цього ринку. Досліджено динаміку зростання виробництва в Києві та Україні та структуру ринку в цілому. Досліджено позитивні та негативні фактори, що впливають на ринок, конкурентоспроможність компанії на ринку та її позицію по відношенню до інших компаній.

Одним із важливих інноваційних рішень компанії стало придбання високотехнологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Також

компанія пропонує свій інноваційний та унікальний продукт Bag-in-a-box – це упаковка об'ємом 20 літрів, яка замінює 4 стандартні упаковки об'ємом 5 літрів, займає набагато менше місця та зручна для зберігання та транспортування при необхідності.

Аналізуючи показники інноваційної діяльності компанії, SWOT-аналіз та CRI, можна сказати, що Subos doo займає кращу позицію з інноваційною стратегією менеджера.

При обґрунтуванні вибору стратегії були використані наступні методи: створення бізнес-моделі, впровадження метричної системи, що описує позицію компанії, створення стратегічної карти компанії, відносна частка цілей компанії, стратегія цілей компанії, метод оцінки експертами стратегії, побудова матриці McKinsey.

З урахуванням факторів і цілей, що вивчаються підприємством, рекомендується вибрати таку стратегію управління, яка характеризується орієнтацією підприємства на міжнародний успіх у науково-технічній сфері, наявністю наукових розробок, що фінансуються та реалізуються компанією самостійно, швидка реакція та адаптація до нових технологічних можливостей.

За допомогою експертних думок було представлено декілька ідей, серед яких обрано 3 найкращі: технічне оновлення лабораторій, створення служб аналізу води та створення на основі ініціативи наукового курсу для студентів. Всі ідеї перевіряються на актуальність і затребуваність.

Під час розробки були підраховані витрати та вигоди першого періоду. Загальна вартість 98 проектів склала 2 850 000 грн, а загальний прибуток за 3 роки – 3 838 000 грн. На підставі проведених досліджень можна сказати, що стратегія є ефективною (коефіцієнт ефективності вкладених коштів становить 87%), а термін окупності – 2 роки. Підсумовуючи все вищесказане, можна сказати, що розроблена для компанії стратегія є правильною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1802019>.
2. Авершин С. В. Адаптація підприємств інноваційного аерокосмічного кластеру в індустріально-інтелектуальну економіку. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. 7-8. С. 3-11.
3. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. 45. С. 33-38.
4. Ареф'єва О. В. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2020. 11. С. 114.
5. Ареф'єва О.В. Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. *Інноваційна економіка*. 2020. 5. С. 105.
6. Беялов Т. Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. 2022. 11. С. 210
7. Бойко Л. Пріоритети розвитку підприємництва зі створенням інноваційних продуктів. *Фінансовий простір*. 2020. 4. С. 11-14.
8. Болтянська Н.І. Напрямки формування інноваційної структури сільськогосподарського виробництва. *2 Економіка та держава*. 2020. 4. С. 23.
9. Брич В.Я. Смарт-спеціалізація в системі інноваційного розвитку територій. *Інноваційна економіка*. 2021. 7-8. С. 56-63.

10. Владимир О.М. Розвиток інноваційного виробництва—шлях подолання бідності. *Інноваційна економіка*. 2020. 6. С. 23-25.
11. Волнинанська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. 1.33. С. 33-42.
12. Волощук К.Б. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2019. 3-4. С. 12-17.
13. Глущенко Л. Д. Інноваційний розвиток підприємства. *ВНТУ*. 2021. 2. С. 104.
14. Головчук Ю. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. 3. С. 66-70.
15. Гончарук А. Аспекти маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. 3. С. 19-27.
16. Гринько Т.В. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. 1.75. С. 52-58.
17. Гричкоєдова М.В. Трансфер технологій як чинник інноваційного розвитку економіки України. *Стратегія розвитку України*. 2019. 1. С. 172-176.
18. Гуторов О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2019. 2. С. 105.
19. Жуковська К. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та держава*. 2020. 4. С. 34-36.
20. Забаштанська Т. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. 4.28. С. 153-162.

21. Заруба В. Аналіз інноваційної активності виробничих організацій з позиції системного підходу. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут*. 2021. 4. С. 12-19.
22. Збаразська Л.О. Ключові акценти порядку денного промислового розвитку в Україні. *Економіка промисловості*. 2020. 2. С. 105.
23. Іванова О.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник для студентів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. 2. С. 78-79.
24. Іпполітова І. Я. Проблеми та необхідні умови розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Фінансовий простір*. 2020. 11. С. 104.
25. Кара Н. І. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: НУ Львівська політехніка. 2021. 2. С. 40-46.
26. Кіцелюк У.М. Вплив механізмів інноваційної моделі на соціально-економічний розвиток регіонів. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Тридцять треті економіко-правові дискусії*. 2021. С. 81-83.
27. Ковтун В.А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. 3.39. С. 145-153.
28. Краус К.М. Індустрія Х. 0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. 21. С. 12-15.
29. Курбацька Л.М. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. 5. С. 103.
30. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. 12. С. 23-24.

31. Макаренко С.М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. *Вісник Економіки*. 2021. 1.2. С. 32-35.
32. Манн Р. В. Впровадження інновацій у виробництво для стійкого розвитку промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. 2023. 10. С. 14-22.
33. Маркова С. В. Забезпеченість підприємства основними факторами виробництва в умовах формування інноваційної стратегії адаптації. *Ефективна економіка*. 2021. 11. С. 23
34. Мартиненко А.В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. 5.1. С. 6-16.
35. Ніфатова О. М. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. С. 243
36. Паламаренко Я. В. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств АПК України. *Інфраструктура ринку*. 2019. 29. С. 91-99.
37. Пілецька С. Т. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. 1. С. 146-150.
38. Пономарьова М. С. Вплив інвестування на інноваційний розвиток підприємства. *Вісник Економіки*. 2021. 4. С. 45-47.
39. Попов О.В. Теоретико-методологічне підґрунтя інноваційних перетворень сучасного промислового виробництва. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. 11-12. С. 3-15.
40. Пришляк Н. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива. *ВНАУ*. 2020. 3. С. 211

41. Прушківська Е.В. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації; Innovative strategies for development of international companies in the conditions of globalization. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. 4.5. С. 28
42. Соколова О. М. Роль технологічної структури переробної промисловості у забезпеченні інноваційної моделі розвитку економіки України. *Підприємництво та інновації*. 2021. 16. С. 39-45.
43. Темербек А. О. Імперативи інноваційної стратегії провідних країн. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. 5.1. С. 34-40.
44. Ткаченко І. С. Ентропійна оцінка системності інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Економіки*. 2022. 1.2. С. 29-32
45. Череп О. Г. Системний характер формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. 1. С. 43-50.
46. Шарко В. В. Формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. 36. С. 68-75.
47. Шелест П. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Věda a perspektivy*. 2022. 5. С. 12
48. Шкільняк М. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Економіки*. 2019. 2. С. 163-174.