

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра _____ управління професійною освітою _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ *Сидорчук Л.А.*

“ _____ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

“МАГІСТР”

Тема: «Стратегія інноваційного розвитку підприємства»

Виконав: Гордієнко Жанна Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент Сівашенко Тетяна Володимирівна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Сівашенко Т.В.)

Київ-2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітоюОсвітній ступінь магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сидорчук Л.А.

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студента

Гордієнко Жанни Володимирівни

1. Тема роботи: «Стратегія інноваційного розвитку підприємства»
затверджена наказом ректора від "30" листопада 2020 р., №2363 /ст
 2. Термін виконання проекту (роботи): 05.10.2020 р. до 25.12.2020 р.
 3. Вихідні дані до проекту (роботи): Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Маста Лтд», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси
 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити теоретичні основи інноваційної стратегії підприємницької діяльності, проаналізувати основні етапи процесу господарсько-фінансової діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Маста Лтд»; розробити інноваційну стратегію розвитку та розрахувати її ефективність з точки зору конкурентоспроможності та фінансової ефективності.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020-18.10.2020	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ “Маста Лтд”	19.10.2020-20.10.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.10.2020-22.10.2020	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.10.2020-28.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.10.2020-04.11.2020	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управління персоналом ТОВ “Маста Лтд” (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.11.2020-10.11.2020	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.11.2020-20.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.11.2020-25.11.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	29.11.2020-06.12.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.12.2020-18.12.2020	виконано

Студент _____ (Гордієнко Ж.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (Сівашенко Т.В.)

Анотація

Дипломна робота на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ “Маста Лтд”)» складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить 117 стор. машинописного тексту, 23 табл. 14 рис. і 5 дод., викладених на 5 стор. Перелік використаної літератури містить 73 найменування.

Ключові слова:

АВТОМОБІЛЬНА КОМПАНІЯ, АТОДИЛЕР, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, КОМЕРЦІЙНА РОБОТА, КОМЕРЦІЙНЕ ЗАВАНТАЖЕННЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ, ТЕРМІН ОКУПНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ.

Метою магістерської роботи є дослідження механізму та розробка науково-методичного забезпечення управління розвитком автоторговельного і автотранспортного підприємства.

Предметом дослідження інноваційної політики є підприємницька діяльність, виробництво, але не виробництво взагалі, а впровадження нововведень у виробничі процеси.

Метою дипломної роботи є вдосконалення інноваційної діяльності підприємства на прикладі дилера Mitsubishi Motors Corporation в Україні – ТОВ “Маста Лтд”.

Об’єктом даної дипломної роботи є ТОВ “Маста Лтд”.

Предметом дипломної роботи є визначення основних напрямків вдосконалення інноваційної діяльності підприємств транспортної галузі.

В першому розділі дипломної роботи розглянуті теоретичні основи інноваційної стратегії розвитку підприємства, регулювання і фінансування інноваційного розвитку підприємства, сучасні методологічні підходи до складу та оцінки проектів.

У другому розділі дипломного проекту проведено аналіз діяльності Mitsubishi Motors Corporation та її дилера в Україні – ТОВ „Маста-Лтд”, опрацьовано маркетинговий аналіз ринку Mitsubishi Motors Corporation в Україні, проаналізовані напрямки інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

У третьому проектному розділі роботи опрацьована концептуальна модель інноваційного маркетингу на підприємствах автомобільного ринку України, розроблено організаційний план впровадження інноваційного проекту підприємства та визначення джерел його фінансування, визначені напрямки підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження запропонованих розробок в діяльність авіатранспортної компанії.

Зміст

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства	9
1.2. Регулювання і фінансування інноваційного розвитку підприємства	20
1.3. Сучасні методологічні підходи до складу та оцінки проектів	27
Висновки до Розділу 1	34
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ MITSUBISHI MOTORS CORPORATION ТА ЇЇ ДИЛЕРА В УКРАЇНІ – ТОВ „МАСТА-ЛТД”	37
2.1. Характеристика діяльності і маркетинговий аналіз ринку Mitsubishi Motors Corporation в Україні	37
2.2. Аналіз напрямків інноваційного розвитку ТОВ „Маста-Лтд”	43
Висновки до Розділу 2	54
3. ФОРМУЛЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДИЛЕРА ТНК MITSUBISHI MOTORS CORPORATION В УКРАЇНІ	57
3.1. Концептуальна модель інноваційного маркетингу на підприємствах автомобільного ринку України	57
3.2. Організаційний план впровадження інноваційного проекту ТОВ “Маста Лтд” та визначення джерел його фінансування	67
3.3. Напрямки підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства ТОВ „Маста-Лтд” та її розрахунок	86
Висновки до Розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	105
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Сьогодні мова йде про становлення в Україні принципово нової дієздатної національної інноваційної системи, яка б функціонувала на ринкових засадах, на принципах самовідтворення. Така система має своєю структурою торкатися кожної клітини соціально-політичного та економічного процесу, надаючи йому відповідних стимулів інноваційного розвитку.

Поки що активне пожвавлення в економіці, тривалі тенденції зростання обсягів виробництва і капіталовкладень в основний капітал, інші позитивні досягнення останніх років не сформували в Україні основ інноваційної моделі розвитку. Не створено податковий інструментарій стимулювання інвестиційних процесів; податкові стимули для інноваційних підприємств були заблоковані Законами про держбюджет 2019 і 2020 рр.

Найгостріша проблема сьогодення: перехід не лише нашої економіки, а й всієї системи суспільних перетворень до інноваційного розвитку.

Українській економіці необхідно чітко визначитися і в тому, наскільки обґрунтованою є сама постановка питання щодо інноваційної перебудови існуючої системи суспільних і насамперед економічних відносин, чи достатнім для цього є інтелектуальний, політичний та науково-технічний потенціал нашого суспільства. Необхідно враховувати і те, що сформована впродовж попередніх десятиліть система міжнародних економічних відносин функціонує на основі механізмів, що фактично виключають можливість вертикальної міграції країн з нижчого технологічного рівня на більш високий. Така міграція можлива лише для обмеженого кола обраних держав. Для держави це фактично означає консервацію існуючого міжнародного статусу України.

Тож, Україна може претендувати на належне місце в Європі та світі лише за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути реалізовані вже на старті нинішнього післякризового етапу в процесі

структурної перебудови економіки. Необхідно забезпечити єдність в реалізації завдань структурної та інноваційної політики.

Інноваційна переорієнтація економіки – це наріжний камінь, основа основ євроінтеграційного курсу України. У зв'язку з цим у Верховній Раді сформульоване у відповідному документі гасло: «В Європу на основі інноваційного розвитку» — має сприйматися не як абстрактна формула для прийдешніх поколінь, а як позиція влади та суспільства загалом.

Інноваційний розвиток характеризується тим, що зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності і соціальний прогрес у державі відбуваються переважно за рахунок використання знань, реалізації конкурентних переваг, що містяться в науково-технологічному потенціалі і людському капіталі країни. Формується ситуація, за якої країнам, у паспорті яких зберігається позначка радянського минулого, дозволено здійснювати відповідні структурні перетворення та розвішатися тільки у межах існуючих нині міжнародного поділу праці та міждержавної спеціалізації. Це, підтверджує й аналіз структури іноземних інвестицій. Усі вони обмежуються підприємствами індустріальної сфери та торгівлі.

Більше того — численний загін іноземних експертів, що зберігає свій вплив не лише на урядові структури, а і на законодавців, увесь час намагається переконати нас у тому, що такі інвестиції для України є взагалі безперспективними, тобто головне для держави – утримати власні конкурентні позиції на рівні стадії індустріального розвитку.

Далеко не всім подобається те, що Україна ставить перед собою високі амбітні завдання, починає ставати на ноги, здобуває можливість розвиватися без зайвої опіки, що, нарешті, Україну починають визнавати як державу з вагомим інтелектуальним та високотехнологічним потенціалом.

Метою дипломної роботи є вдосконалення інноваційної діяльності підприємства на прикладі дилера Mitsubishi Motors Corporation в Україні – ТОВ “Маста Лтд”.

Для реалізації цієї мети в дипломній роботі поставлені наступні **задачі**:

- на базі аналізу світової практики визначити основні складові здійснення інноваційної діяльності ;
- проаналізувати відповідність між світовими принципами здійснення інноваційної діяльності та принципами здійснення інноваційної діяльності в Україні на базі економіко-правових інститутів;
- на прикладі ТОВ “Маста Лтд” провести аналіз здійснення інноваційної діяльності;
- обґрунтувати доцільність залучення іноземних інвестицій у розвиток окремих галузей національної економіки з метою вдосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності в Україні.

Об’єктом дипломної роботи є ТОВ “Маста Лтд”.

Предметом дипломної роботи є визначення основних напрямків вдосконалення інноваційної діяльності підприємств автотранспортної галузі.

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування). Робота міститься на 117 стор., 23 табл. 14 рис. і 5 дод., викладених на 5 стор.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Інноваційна політика сформувалася на основі вимог практичної економічної діяльності суспільства у зв'язку з необхідністю переходити на інтенсивний шлях розвитку через обмеженість виробничих ресурсів і необмеженість зростаючих потреб суспільства. Це наука і система практичного регулювання (управління) нововведеннями у суспільстві, в умовах конкретного підприємства, галузі, країни.

Предметом дослідження інноваційної політики є підприємницька діяльність, виробництво, але не виробництво взагалі, а впровадження нововведень у виробничі процеси.

На основі результатів таких досліджень інноваційна політика полягає в розробці шляхів і механізмів впровадження і використання нововведень у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку економіки і підвищення її ефективності.

Коли економіка могла розвиватися на основі екстенсивних факторів (використання постійно зростаючих обсягів суспільних виробничих ресурсів - трудових, матеріально-сировинних, виробничих фондів) у виробництві домінували традиційні процеси. А коли екстенсивні фактори стали неможливими, а то й економічно не вигідними, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва вимушені були базуватися переважно на впровадженні у

виробничу практику нововведень: нової технології, техніки, організаційних форм управління і методів господарювання. Вивчення, прийняття та реалізація таких рішень і становлять зміст інноваційної політики підприємства. Впроваджуються нововведення у виробничу практику – технологію, техніку тощо не просто для удосконалення її, а для того, щоби при допомозі цього удосконалення забезпечити зростання обсягів виробництва продукції, економніше використання природних ресурсів і поліпшення якості готової продукції, інакше кажучи, виходячи з наявних ресурсів і можливостей їх використання забезпечити вищий рівень життя.

На характер і зміст інноваційної політики впливає потреба переходу народного господарства від екстенсивного до інтенсивного методу розвитку, тобто розвитку за рахунок ефективнішого використання наявних виробничих ресурсів, отримання максимальних результатів при їх мінімальних витратах.

Крім того, на впровадження нововведень на підприємствах впливають результати фундаментальних наукових досліджень, вимоги конкуренції.

Конкуренція, ризик стати банкрутом, змушують підприємства найповніше впроваджувати науково-технічні досягнення, використовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації праці і виробництва з метою поліпшення якості товару, притягнення якомога більшої кількості покупців і отримання, завдяки цьому, максимальної вигоди.

Якщо згрупувати всі джерела інновацій, то вони об'єднуються в такі види:

- сучасні (потреби виробництва і людини);
- технічні (у вигляді нових виробів, технологій, засобів виробництва тощо);
- організаційні (методи і форми організації і управлінської діяльності);
- економічні (планування, прогнозування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності);
- соціальні (професійна підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, охорона здоров'я і охорона довкілля, створення безпечних умов праці і комфортних умов життя);

–юридичні (зміни в законах та інших нормативно-правових документах, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій).

За характером впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі інновації можна об'єднати у дві групи – *локальні* (діють окремо, впливають частково) та *глобальні* (великомасштабні).

Локальні інновації ведуть переважно до еволюційних перетворень у сфері підприємницької діяльності. *Глобальні інновації* – до революційних, кардинально змінюють організаційно-технічний рівень виробництва і завдяки цьому забезпечують суттєві зрушення в економічно-соціальних процесах.

Між окремими видами інновацій існує тісний зв'язок. Технічні новини позитивно впливають на соціальні, економічні, і навпаки – соціальні і економічні сприяють розвиткові технічних.

На розвиток технічних, економічних і соціальних новацій впливають також юридичні, законотворчі новації.

Розглянемо значення прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємства.

Конкретні стратегічні напрямки технічного, економічного і соціального розвитку підприємства можуть бути пов'язані з вирішенням наступних проблем:

- підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому й вітчизняному ринку;

- розробки й широкого впровадження ресурсощадних технологій;

- максимального скорочення затрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки;

- всебічного дотримання екологічних вимог, охорони навколишнього середовища.

Розроблений план необхідно обговорити на проблемній нараді учасниками якої мають бути керівники підприємства і група експертів, включаючи незалежних. Це певною мірою забезпечує здійснення якісного відбору

конкретних заходів (інновацій) і напрямків технічного, економічного і соціального розвитку підприємства.

Зробимо стислий економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства.

Впровадження інновацій у підприємницьку діяльність здійснюється задля розвитку виробництва, підвищення його ефективності і забезпечення виготовлення конкурентоспроможної продукції. Таке розуміння інноваційної діяльності вимагає проведення конкретного аналізу діяльності підприємства, вивчення інноваційного процесу на всіх його етапах.

Розглянемо процес управління формуванням стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Аналізуючи варіанти розвитку ринкових можливостей суб'єктів господарської діяльності неважко помітити, що практично всі вони, хоча й різною мірою, пов'язані саме з інноваціями. Реалізація варіантів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів приводить, у свою чергу, до розвитку існуючих і створення нових цільових ринків (формування цільових ринків).

Слід зазначити, що реалізація поставлених цілей інвестиційної й інноваційної діяльності, які орієнтують господарюючих суб'єктів на інноваційний шлях розвитку, здійснюється в рамках широкого спектра законодавчих і нормативних актів, при цьому простежується чітка тенденція до збільшення їх кількості, як у нашій країні, так і за кордоном.

Управління інвестиціями в інновації здійснюється на різних рівнях: рівні держави чи регіону, галузі (макрорівень), а також на рівні окремих суб'єктів господарської діяльності (мікрорівень). На макрорівні управління здійснюється методами державного регулювання і стимулювання.

Регулювання здійснюється також і на регіональному рівні і відображає специфічні регіональні інтереси.

Державна і регіональна інвестиційна й інноваційна політика проводиться в рамках соціально-економічної політики, як один з її напрямків. Взаємозв'язок

різних рівнів управління інвестиціями (державного, регіонального і на рівні підприємства) в інноваційний розвиток показано на рис. 1.1.

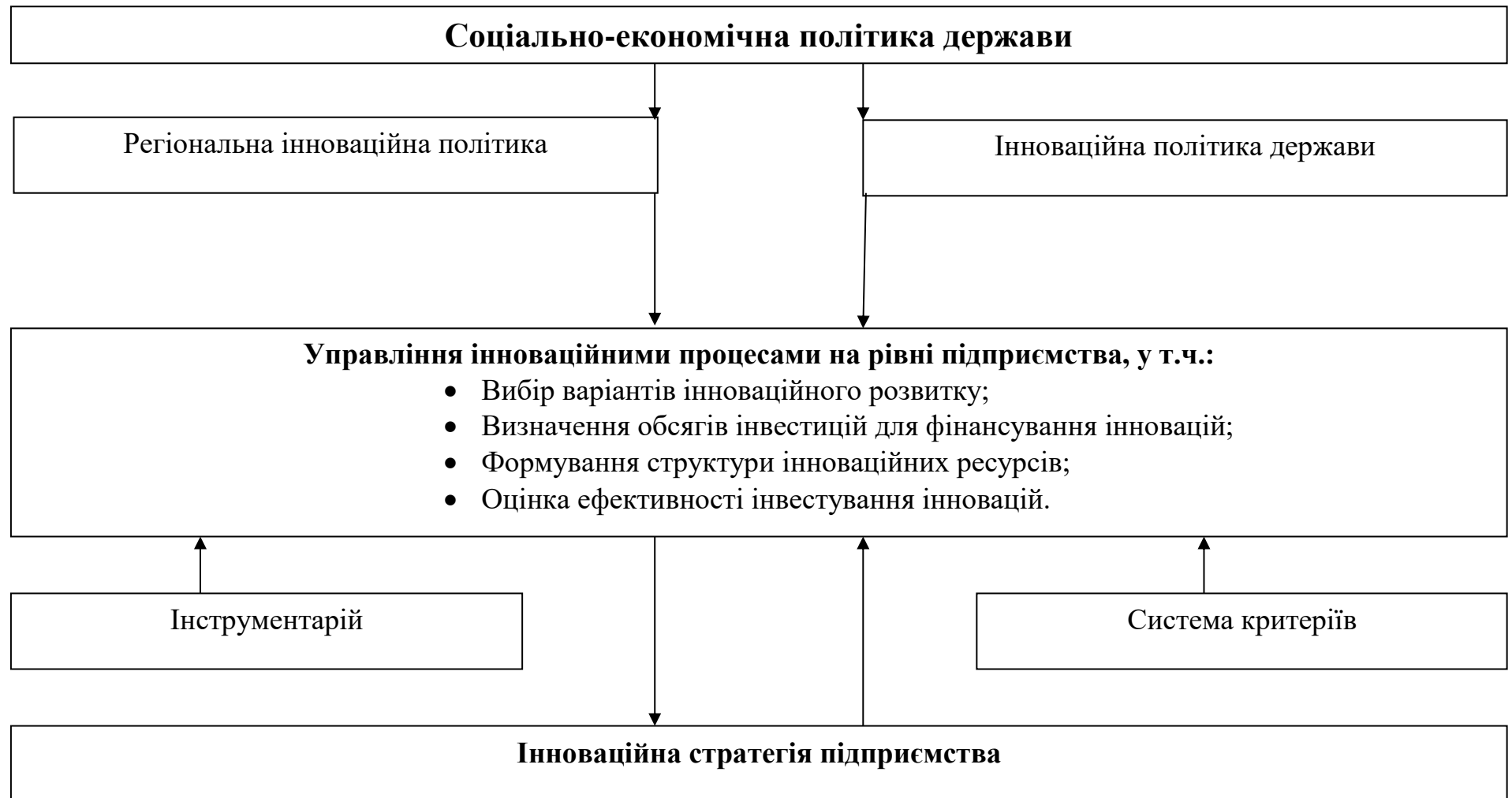


Рис.1.1. Схема взаємозв'язків рівнів управління процесами ресурсного забезпечення інноваційного розвитку

Однією з найважливіших складових інвестиційної й інноваційної політики є створення сприятливого інвестиційного клімату в державі, з метою залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

Важливість зовнішнього (іноземного) інвестування для України визначається гострим дефіцитом інвестиційних ресурсів у вітчизняних інвесторів, обмеженістю механізмів інвестування, особливо інвестування новацій. Тому створення умов для залучення інвестицій з-за кордону набуває особливої ваги.

Слід зазначити, що інвестиційний клімат в Україні в цілому не сприяє залученню іноземних інвестицій. Так, норма прибутку на вкладений капітал, наприклад, у будівництво підприємства в Західній Європі, складає 38,6% при окупності 6 років, а в Україні – 21% при окупності 11 років. Подібна картина спостерігається і при інвестуванні інших галузей¹.

Рейтинг інвестиційної привабливості, за даними 2019 р. (оцінка журналу Institutional Investor), ставить Україну на 111 місце серед 135 країн. Україна серед європейських постсоціалістичних країн має найбільший інвестиційний ризик, і ці показники суттєво не поліпшуються².

Проведений аналіз³ показує, що на сьогоднішній день іноземні інвестиції істотно не впливають на стан вітчизняної економіки, практично не відіграють ніякої ролі при вирішенні пріоритетних завдань, їх обсяги і структура є явно незадовільними з погляду національних інтересів України. Основна мета іноземних інвестицій, на відміну від декларованої допомоги в розвитку економічних реформ, простежується досить чітко – доступ до місцевих ринків і завоювання їх.

Необхідно відзначити, що іноземні інвестиції посилюють умови конкуренції для місцевих підприємств, однак багато країн ідуть на їх залучення, розглядаючи їх як важливий фактор економічного розвитку. У той же час

¹ Б.В. Губський Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. К.: Наукова думка, 1998.

² Б.В. Губський Проблеми міжнародного інвестування в Україні. Економіка України, 1998.

³ Ильяшенко С.Н., Божкова В.В., Анализ структуры иностранных инвестиций в экономику Украины: сборник научных работ Украинской академии банковского дела. Сумы: Инициатива, 1998, т.2.

держава, залучаючи іноземний капітал у країну, певною мірою забезпечує перенесення прибутку за кордон. Тому спрямованість інвестиційної політики повинна сприяти максимальному зближенню інтересів держави – одержувача інвестицій і комерційних інтересів інвесторів.

Інноваційний шлях розвитку пов'язаний з багатьма проблемами. Серед найбільш важливих — дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при загальному дефіциті фінансових ресурсів.

Відповідно інноваційна стратегія розвитку суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності має відображати особливості даного шляху розвитку.

Етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям життєвого циклу нововведення, починаючи з формулювання його ідеї і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної новації.

У більш широкому розумінні це означає, що стратегія має забезпечувати ефективний розподіл і використання ресурсів та адаптацію інноваційного процесу стосовно умов, які змінюються на різних стадіях життєвого циклу нововведення⁴.

9. Висока мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації відповідно до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

10. Необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії). Кожен із них бере до уваги різні чинники, що підвищує точність оцінки, знижує можливість упустити що-небудь.

Науково обґрунтований пошук рішень щодо вибору конкретного варіанта повинен базуватися на врахуванні таких основних чинників:

⁴ Инновационный менеджмент: учебник для вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудкин и др. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.

- характеристики зовнішнього середовища (економічні, технологічні, політичні, соціальні, правові, екологічні та інші) з огляду на існуючі й очікувані тенденції розвитку;

- регіональні і галузеві особливості інноваційного розвитку;

- форми власності й організаційно-правові форми господарювання суб'єкта господарської діяльності;

- особливості функціонування конкретного суб'єкта господарської діяльності, його виробничо-збутового, кадрового, інвестиційного й інноваційного потенціалу;

- порівняльна ефективність функціонування розглянутих варіантів структури управління процесами інвестування розвитку на базі інновацій.

При цьому як критерії оцінки і вибору можуть бути запропоновані:

- відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування господарюючого суб'єкта (з огляду на регіональні особливості), відповідність загальній економічній стратегії його розвитку;

- відповідність цілям інноваційного розвитку;

- оптимальне співвідношення між складовими елементами і функціями, які вони реалізують;

- здатність гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування;

- функціональна ефективність;

- інформаційна прозорість.

Нижче наведено фрагмент стратегії інноваційного розвитку фірми, яка спеціалізується на продажу автомобілів вітчизняного виробництва за рядом напрямків: більш глибоке проникнення на ринок, розширення ринку збуту, виведення на ринок нової продукції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові стратегії інноваційного розвитку

Напрямки стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити частку ринку, зробивши ставку на споживачів, зацікавлених в купівлі автомобілів вітчизняного виробництва
Позиція товару	Забезпечити привабливість послуг шляхом збільшення гарантійного терміну експлуатації автомобілів вітчизняного виробництва
Асортимент товару	Розширення номенклатури послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти
Ціноутворення	Проводити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і уподобань споживачів. Розробити програму зниження цін на автомобілі і їх обслуговування
Реклама	Розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку.
Просування товару	Збільшити бюджет на просування товару на 15%; брати активну участь у виставках і інших формах просування товару.
Стимулювання	Розробити процедуру надання продукції в кредит, а також збуту систему гнучких знижок та надбавок залежно від умов надання послуг
Маркетингові	Замовити аналіз ринку послуг з дослідження продажу автомобілів вітчизняного виробництва фірмі, яка спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень

Цей перелік може бути розширений, однак використання згаданих оціночних критеріїв є обов'язковою умовою формування ефективної системи управління процесами інноваційного розвитку, особливо на рівні конкретного господарюючого суб'єкта (мікрорівень).

Визначимо критерії вибору оптимальних проектів інноваційного розвитку підприємства в нестабільному ринковому середовищі.

Різні стадії обґрунтування проектів інноваційного розвитку істотно різняться за складом завдань, методичним інструментарієм, складністю і точністю оцінки тощо.

З урахуванням цього розглянуто⁵ основні методологічні і науково-методичні підходи до формування комплексу критеріїв, що використовуються на різних стадіях оцінки і вибору оптимальних варіантів інноваційного розвитку, а

⁵ Ильяшенко С.Н. Ильяшенко Н.Н. Выбор варианта развития рыночных возможностей отечественных предприятий /проблемы и перспективы развития экономики Украины в условиях рыночной трансформации. Днепропетровск: РИК НГА Украины, 1999. Т-1.

також порядок їх застосування в процесі прийняття відповідних управлінських рішень.

Розгляд критеріїв виконано постадійно, у порядку виконання робіт, що ведуть до досягнення глобальної мети (рис. 1.2).

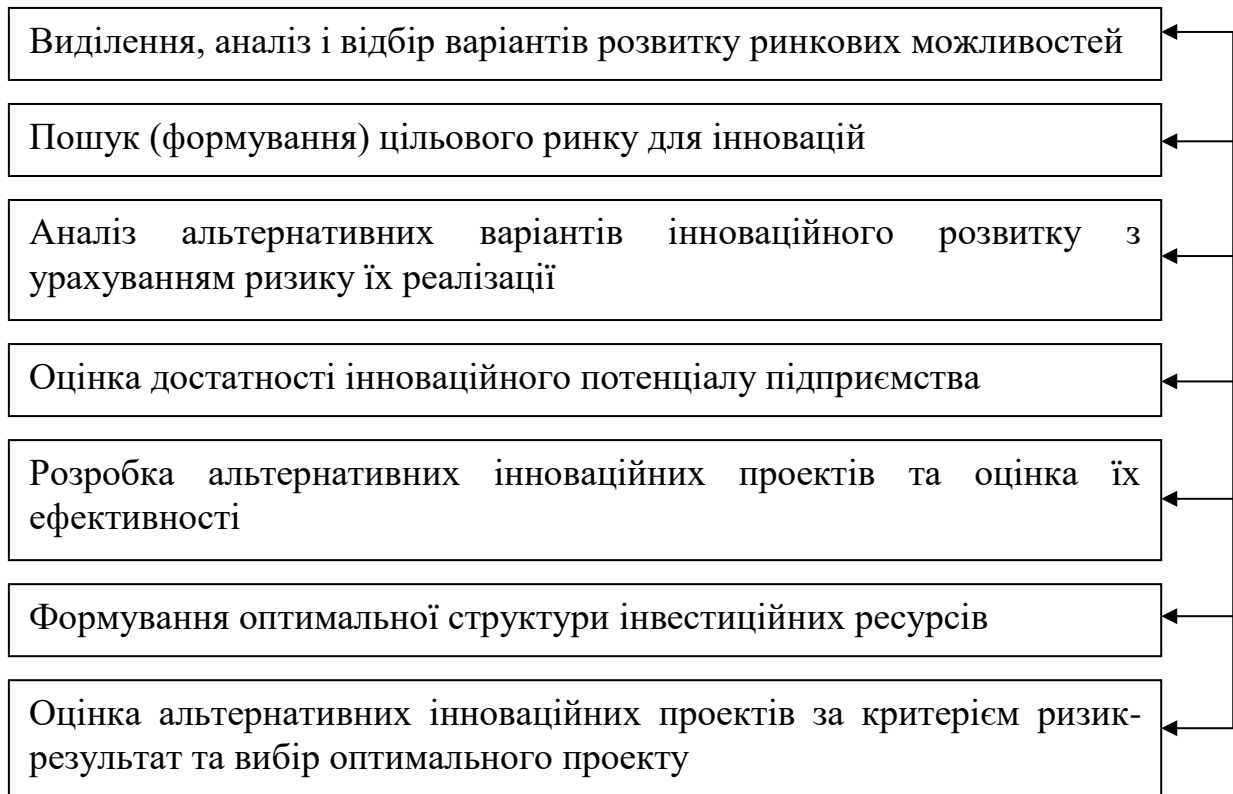


Рис. 1.2. Вибір оптимального проекту інноваційного розвитку

Потоки показані стрілками, відображають той факт, що на кожному з етапів робіт можливе повернення на попередні етапи для повторного їх виконання (уточнення, виправлення тощо).

1. Як впливає з рис. 1.2, на першій стадії обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку підприємств виділяють прийнятні варіанти.

2. Успіх інновації в остаточному підсумку визначається тим, як її оцінять (чи не оцінять) споживачі.

3. У процесі оцінки виділеного цільового ринку (його сегментів чи ніш) для інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта необхідно вносити поправки на ризик.

Для визначення імовірності настання різних ситуацій на ринку російські фахівці пропонують використовувати такі емпіричні оцінки: глибокий спад – 0,05; незначний спад – 0,20; нормальний стан – 0,5; незначний підйом – 0,20; потужний підйом – 0,05.

Однак точність такого способу визначення імовірностей недостатня, особливо в умовах нинішнього етапу розвитку вітчизняної економіки, що характеризується суперечливим перебігом процесів, напрямки й імовірності яких можуть істотно і непередбачено змінюватися.

Управління процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності потребує відповідної критеріальної бази як основи для прийняття ефективних управлінських рішень. До неї мають входити критерії оцінки альтернативних варіантів на всіх стадіях прийняття рішень: від вибору напрямків розвитку ринкових можливостей, а в їх рамках – конкретних варіантів, до формування структури інвестиційних ресурсів, необхідних для їх реалізації.

У загальному випадку рекомендується обчислювати такі величини:

1. упевненості (імовірності) настання різних сценаріїв розвитку подій і можливі втрати за кожним сценарієм окремо, залежно від можливих комбінацій чинників ризику;
2. підсумкову (інтегральну) впевненість (імовірність) у наявності чи відсутності ризику реалізації проекту інноваційного розвитку на виділених ділянках ринку;
3. очікуваний збиток, розрахований з передбаченням впливу всього комплексу виділених чинників ризику, які різним чином корелюють один з одним.

Дані величини можуть бути розраховані окремо для кожного з елементарних ризиків різної природи, наприклад, економічного, політичного,

екологічного, соціального тощо, для цього можуть бути застосовані відповідні методичні підходи⁶.

Розраховані значення імовірностей (впевностей) у настанні різних сценаріїв розвитку подій і очікувані значення втрат використовуються для внесення поправки на ризик.

Основні постулати опрацювання і реалізації завдань і етапів інноваційного менеджменту підприємства подані в додатках А-Д.

1.2. Регулювання і фінансування інноваційного розвитку підприємства

Сучасна законодавча система України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається з низки законів. Найвагомішими з них в плані активізації інновацій у підприємницькій сфері, на думку авторів, є Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 р. та Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. [2]. Саме в останньому з них, без перебільшення, передбачені найважливіші економічні стимули – гарантії та пільги суб'єктам інноваційної діяльності (СІД). Найважливішими з них є такі:

- можливість повного безвідсоткового кредитування за рахунок коштів відповідних бюджетів;
- компенсація відсотків за кредитування інноваційних проектів, які сплачують СІД комерційним банкам, за рахунок бюджетних коштів;
- можливість застосування прискореної амортизації основних фондів групи 3 (при річній нормі амортизації 20%);
- пільговий режим оподаткування інноваційної діяльності, який передбачає залишення у розпорядженні СІД (суб'єктів інноваційної діяльності) 50 відсотків ПДВ з операцій продажу товарів (робіт, послуг), пов'язаних з виконанням

⁶ Ильяшенко С.Н. инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. Сумы: ВВП «Мрия-1» ЗЛТД, 1999.

інноваційних проектів, та 50 відсотків податку на прибуток від виконання цих проектів, з умовою, що дані кошти будуть спрямовані виключно на фінансування інноваційної діяльності;

- застосування пільг зі сплати земельного податку (зменшення ставки на 50 відсотків).

До 1991 р. фінансування науково-технічної діяльності базувалося переважно на бюджеті та галузевих централізованих фондах; на підприємствах формується фонд розвитку підприємства.

Ефективність підприємницької діяльності будь-якої фірми великою мірою залежить від організації інноваційної діяльності. До цього спонукає конкурентна боротьба за ринок збуту своєї продукції і необхідність забезпечення виробництва конкурентоздатної продукції.

А в умовах, коли необхідно інтенсифікувати інноваційну діяльність в країні, виникає потреба в побудові і запровадженні на державному рівні ефективного механізму її фінансування.

Система фінансування інноваційної діяльності, як складова частина державної інноваційної політики, повинна забезпечити рішення наступних завдань:

1. Забезпечення необхідних умов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок в усіх ланках народно, господарського комплексу держави, удосконалення виробництва і структурно-технологічної перебудови.

2. Збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку.

3. Створення необхідних соціально-економічних умов для збереження потенціалу наукових і технічних кадрів і таким чином недопущення еміграції висококваліфікованих спеціалістів науки і техніки за межі країни. Для реалізації цих завдань необхідно вирішити цілий ряд питань, а саме:

- провести аналіз структури джерел коштів і механізму фінансування інноваційної діяльності підприємств усіх форм власності з метою встановлення

рівня забезпеченості поставлених державою завдань відповідними фінансовими ресурсами;

- визначити механізм державної підтримки підприємств та забезпечення виконання окремих науково-технічних програм через різні фінансові джерела;

- визначити ефективність стимулюючої системи, спрямованої на збільшення коштів фінансування інноваційної діяльності з різних позабюджетних джерел.

На основі результатів аналізу необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи і механізму фінансування систем економічного стимулювання, їх функціонування в умовах ринкових відносин з метою оптимального пристосування цих систем до динамічних умов життя⁷.

Найефективнішими є такі фінансові вкладення, які забезпечують підприємцям над-монопольні прибутки, що досягаються за рахунок інноваційної діяльності. Тому попит на інновації завжди існує, але він обмежується фінансовими можливостями. І тепер в Україні спостерігається такий стан: інновації необхідно розробляти, впроваджувати в практику, але не вистачає інвестицій, інвесторів з наявними фінансовими ресурсами. Це і є причиною того, що Україна зі своєю відсталою технікою і технологією уже тривалий час не може вийти на перспективні передові рубежі.

В умовах економіки України в даний перехідний період через бюджетну кризу розраховувати на значне бюджетне фінансування інноваційної діяльності неможливо, і воно не забезпечує необхідного розвитку науково-технічного прогресу в народному господарстві.

Як бюджетний дефіцит, так і криза неплатежів у промисловості обмежують фінансування інновацій. Також через високі банківські ставки для цих цілей мало використовується банківський кредит.

Тому для більшості українських підприємств основним джерелом стимулювання нововведень на регіональному рівні є Державний інноваційний

⁷ Сич Є.М., Ільчук В.П. Маркетинг фінансового інвестування/Вісник української академії банківської справи. 1998.

фонд та іноземні інвестиції – гранти, пайові внески іноземних інвесторів, участь у міжнародних інвестиційних програмах з пріоритетних напрямів розвитку.

Джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути⁸ бюджетні кошти (державного та місцевого рівнів), іноземні інвестиції, власні кошти підприємств, а також кредитні ресурси, що відображено на схемі (рис. 1.3).

Загальний обсяг фінансування науково-технічних робіт в Україні вказано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Джерела фінансування наукових досліджень в Україні

Всього:	Млн. грн.				
	2010 р.	2012 р.	2-13 р.	2017 р.	2019 р.
	651,96	943,59	1318,65	1979,4	2681,6
В тому числі:					
- за рахунок держбюджету	244,9	376,4	466,9	700,8	900,3
- позабюджетних коштів	53,9	55,4	75,46	85,9	102,44
- коштів інофірм	37,8	74,8	-	80,5	91,1
- власних коштів	14,6	18,3	33,2	40,1	63,2
Коштів замовників:					
- на території України	233,4	325,6	722,3	900	1300,3
- держав СНД	64,1	85,6	-	150	190,1
- інших джерел	3,3	7,4	20,7	22,1	34,16

Визначення суті інноваційного проекту подано у Постанові КМ №654 (654-2000-п) від 13.04.2000 «Про порядок формування та використання коштів Державного інноваційного фонду».

Інноваційний проект⁹ – це комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок,

⁸ І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль, І.Г. Ткачук, Економіка й організація інноваційної діяльності. К.: Центр навчальної літератури, 1998.

⁹ Постанова КМ №654 (654-2000-п) від 13.04.2000 «Про порядок формування та використання коштів Державного інноваційного фонду».



Рис. 1.3. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні

освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. Проект оформлюється відповідно до вимог Державного інноваційного фонду у вигляді формалізованого опису і включає техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план.

Інноваційна діяльність є складовою інвестиційної діяльності.

Інноваційний проект як об'єкт інвестування за своїм змістом повинен відповідати вимогам даного закону. Цей закон включає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Він спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування народного господарства України, розвитку міжнародного співробітництва та інтеграції.

Графічно фінансування інвестиційних інноваційних можна побачити на рис. 1.4.

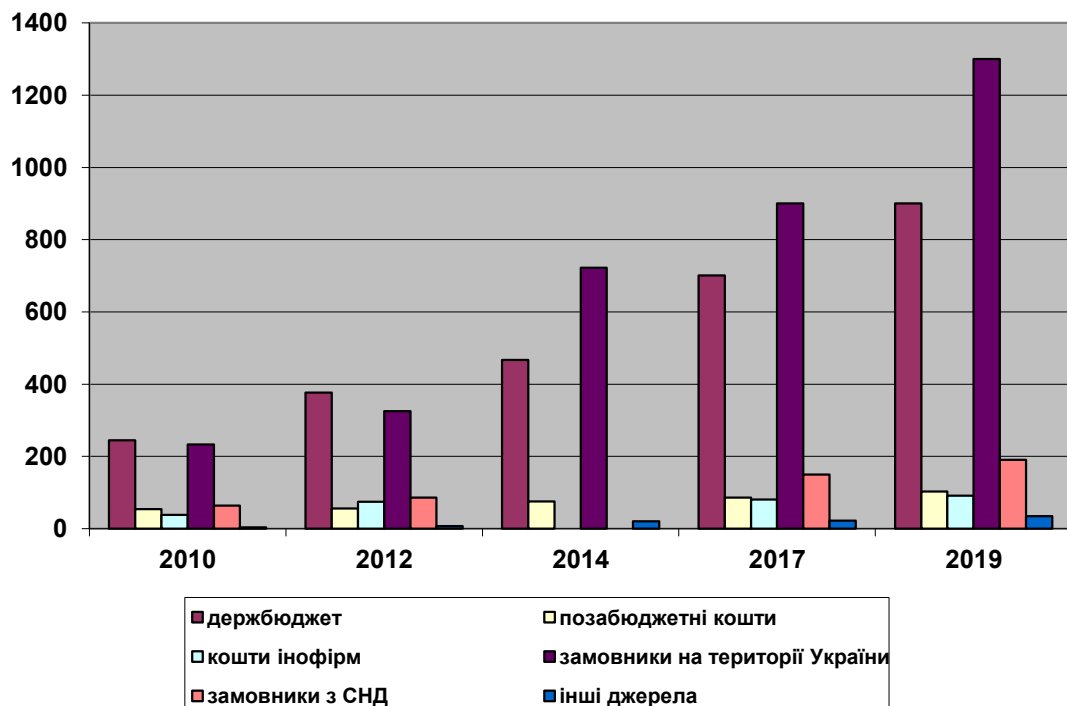


Рис. 1.4. Джерела фінансування наукових досліджень в Україні

На етапі трансформації економіки розвиток інвестиційно-інноваційного комплексу країни є визначальним фактором рейтингової динаміки як внутрішньої так і зовнішньої конкурентоспроможності країни.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, дедалі більшою мірою включають її до загальносвітових процесів глобалізації фінансових потоків. За таких умов ефективна економіка повинна стати підсумком реалізації стратегії, у рамках якої необхідно погодити і гармонізувати цільові настанови перетворень, антикризового регулювання, структурно-технологічної перебудови, входження у світову економіку, створення умов для підвищення конкурентоздатності інвестиційного клімату української економіки на світових ринках капіталу.

Досвід останніх років засвідчив низький рівень контрольованості фінансових потоків та диспропорцію в їхній структурі. Іноземні інвестиції, залучені в Україну, не здійснили очікуваного позитивного впливу на економіку. За оцінкою глобального ризику, який включає у себе політичні, макроекономічні, зовнішні та комерційні ризики, спеціалісти оцінюють інвестиційне середовище в Україні як найбільш ризиковане, а Словенію, Чехію, Польщу й Угорщину відносять до країн з низьким інвестиційним ризиком (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Привабливість країн для приватних іноземних інвестицій

Країна	Обсяг приватних іноземних інвестицій на 1.01.2018 р.(млрд. дол.)	Обсяг приватних іноземних інвестицій на душу населення (дол.)
Словенія	2,7	1350
Польща	30	769
Угорщина	21	2100
Чехія	23	2300
Україна	3,9	80

До причин низької інвестиційної привабливості України відноситься відсутність необхідних ринкових інституцій.

Високі політичні ризики і масштабні антидемпінгові розслідування проти українських виробників істотно позначилися на рівні інвестицій у поточному році: у порівнянні з минулим роком інвестиції в українську економіку скоротилися на 12,4%. Стабільність в ділянці валютної і цінової політики виступає як фактор стимулювання інвестицій лише при створенні коректних, стабільних і передбачуваних рамкових умов на мікроекономічному рівні, що визначають перспективність інвестиційних вкладень.

Найважливішою умовою активізації інвестиційної діяльності є створення соціальних передумов підприємницької активності в сфері виробництва. Так, уданий час важливим фактором реалізації наявного виробничого потенціалу стає приведення у відповідність інституціональної та індивідуальної поведінки керівників промислових підприємств. Особливо важливим є масовий перехід на принципово вищий рівень керування фірмами. Мова йде про створення ефективної системи маркетингу; органічне оволодіння стратегічним мисленням і методами керування, розрахованими на перспективу, на постійне відновлення продукції і технологій; стимулювання розвитку ініціативи людей у всіх сферах – від інновацій до організації діяльності.

Проте, дотепер прямого стимулювання капітальних інвестицій з боку держави практично не було, і саме цей момент є найбільш слабким місцем в інноваційно-інвестиційній політиці держави. У закордонній практиці для стимулювання капітальних інвестицій застосовуються переважно податкові і кредитні важелі регулювання.

1.3. Сучасні методологічні підходи до складу та оцінки проектів

Відповідно до рекомендацій UNIDO (Рада з промислового розвитку ООН) інвестиційний проект повинен містити наступні розділи:

1. Коротка характеристика проекту (або його резюме). Якщо резюме не зацікавить потенційних інвесторів або партнерів, вірогідно, що з проектом у повному обсязі вони не будуть. Необхідно надзвичайно дохідливо викласти основну мету і цілі проекту, прогнозовані результати його реалізації. Тут в стислій формі потрібно описати всі ключові елементи проекту, довести потенційному інвесторові, що ідея, закладена в бізнес-план, конкурентоспроможна, має значний потенціал розвитку і здатна забезпечити необхідну віддачу, а необхідний капітал буде використаний за призначенням і принесе прибуток інвесторам.

2. Передумови та головна ідея проекту. В цьому розділі перераховуються найбільш важливі параметри проекту, які є визначальними показниками для його реалізації, розглядається регіон розміщення проекту у взаємозв'язку із ринковим та ресурсним середовищем, наводиться графік реалізації проекту та характеризується його ініціатор. Докладно треба описати продукти і послуги, які компанія представляє на ринку сьогодні й планує запропонувати в майбутньому.

У цьому розділі описують їхні ключові характеристики, і найважливіші конкурентні переваги. Для подання інформації краще використовувати таблиці й графіки, що наочно демонструють переваги. Більш детальну, технічну, інформацію доцільно розмістити в додатках до основного документа. У цьому випадку потенційний інвестор буде знати, що при необхідності детальна технічна інформація легко доступна.

3. Аналіз ринку та маркетингова концепція. В ньому вказуються результати маркетингових досліджень, обґрунтовується маркетингова концепція і розробляється проект його бюджету. Потенційний інвестор сподівається, що після вивчення інвестиційної пропозиції він буде краще розуміти галузь, у якій діє компанія, ринки збуту, а також рівень конкуренції. Тому в наступному розділі описують галузь, у якій діє компанія. Тут варто висвітлити основні тенденції галузі, можливість виникнення продуктів-

замінників, цільові ринки, сегменти й цільові групи споживачів та ін. Також бажано визначити слабкі і сильні сторони, частку на ринку, спрогнозувати те, як будуть реагувати конкуренти на появу нового суб'єкта в галузі.

Описуючи галузь, ринки й дані про конкуренцію краще використовувати вторинні інформаційні джерела: звіти незалежних консультаційних фірм про дослідження ринку, опубліковані галузеві прогнози, державну статистичну інформацію й інші публікації. Це допоможе додати інформації більше надійності, правдоподібності і переконати потенційного інвестора в реалістичності оцінок.

4. Розділ «Сировина та постачання» містить класифікацію сировини та матеріалів, які будуть використовуватися в процесі реалізації проекту, інформацію про необхідні обсяги та наявність основної сировини в регіоні, програму постачання сировини і матеріалів та пов'язані з цим витрати. Не потрібно соромитися включати сюди дрібні витрати, адже інвестор знає, що все це також коштує грошей. Тож врахувати треба все – оренду приміщення, комунальні послуги і таке інше.

5. Місцезнаходження, будівельна ділянка та навколишнє середовище. Дії уряду також можуть впливати на процес реалізації проекту. Тому важливо вказати, чи користується ваш проект підтримкою місцевої або регіональної влади. Також варто описати чинне законодавство, що може сприятливо або негативно позначатися на результатах реалізації проекту. Відсутність реалізму буде оцінено потенційним інвестором як недолік компетенції. При цьому може сформуватися скептична думка і про інші частини інвестиційної пропозиції.

6. Наступний розділ повинен містити виробничу програму та характеристику виробничої потужності підприємства, вибір технології та пропозиції щодо її купівлі або передачі, детальний план підприємства та основні проектно-конструкторські роботи, перелік необхідних машин та обладнання і вимоги до їх технічного обслуговування, оцінку пов'язаних із цим інвестиційних витрат.

7. В розділі «Організація управління» приводиться організаційна схема і система управління підприємством, обґрунтовується конкретна організаційна структура управління за сферами діяльності та центрами відповідальності, розглядається детальний кошторис накладних витрат, пов'язаних з організацією управління.

8. Розділ «Трудові ресурси» містить вимоги до категорій і функцій персоналу, оцінку можливостей його формування в рамках регіону, організацію набору, план навчання працівників та оцінку пов'язаних із цим витрат.

9. В розділі «Планування реалізації проекту» обґрунтовуються окремі стадії здійснення проекту, вказується графік його реалізації, розроблюється бюджет реалізації проекту.

10. Фінансовий план містить фінансовий прогноз та основні види фінансових планів, сукупний обсяг інвестиційних витрат, методи і результати оцінки ефективності інвестицій та оцінку інвестиційних ризиків. Процес планування повинен здійснюватись з урахуванням кон'юнктури ринку, інфляційних процесів, стратегії розвитку підприємства, націленості на раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва і досягнення максимального прибутку. Безумовно, прогнози повинні бути реалістичні. Будь-які істотні відхилення планових фінансових показників від середньогалузевих повинні бути ретельно обґрунтовані й пояснені.

У вітчизняній практиці для оцінки ефективності інвестицій частіше використовують три показники: чиста приведена вартість проекту, внутрішня норма прибутковості, строк окупності витрат. Не слід зупинятися на якому-небудь одному показнику, тому що кожний з них має свої переваги й недоліки.

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту дозволяє вибрати проекти, які максимізують вартість фірми, а також враховує вартість грошей у часі. Однак при використанні цього методу недостатньо чітко виявляються ризики проекту, запаси «міцності» розрахунків. Обчислення внутрішньої норми рентабельності ураховує грошові потоки протягом усього життєвого циклу проекту, але в цьому

випадку не завжди можливий вибір проектів, які максимізують вартість фірми. Строк окупності проекту досить легко обчислити й зрозуміти, але при цьому не враховуються різна вартість грошей у часі, різниця в часі одержання доходів у межах періоду окупності.

Доцільно при фінансовій оцінці проекту провести аналіз беззбитковості, що демонструє, який повинен бути обсяг реалізації для того, щоб компанія без зовнішніх фінансових впливань могла вчасно виконати свої грошові зобов'язання. Також необхідно описати ризики, з якими може зіткнутися компанія в процесі реалізації проекту. Всі ризики, що виникають у зв'язку зі здійсненням інвестиційних проектів можна поділити на такі: процентний, валютний, кредитні, бізнес-ризик й інвестиційні [9].

Презентація проекту — у край важливий етап взаємодії з інвестором. Наявність професійно підготовлених презентаційних матеріалів і погоджених дій проектною групою допоможуть переконати інвестора прийняти участь в проекті. Презентація проекту інвесторові не допускає однобічного спілкування. Інвестор тією чи іншою мірою вже ознайомився з інформацією, що викладена в бізнес-плані, і чекає відповідей на конкретні питання, на підставі яких він зможе прийняти остаточне рішення про можливість входження в проект.

Для інвестиційних проектів, які фінансуються за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюється за скороченим набором розділів та показників.

Розробку інвестиційного проекту можна поділити на три етапи:

- формулювання ідеї проекту;
- оцінка інвестиційної привабливості;
- вибір схеми фінансування.

Кожен із цих етапів вирішує свої проблеми. З кожним наступним кроком уявлення про проект уточнюється і збагачується новою інформацією. Для того щоб проект реалізувати необхідно по черзі пройти всі етапи. Після кожного

підбиваються підсумки, які визначають можливість подальшого просування чи відмови від інвестиційної ідеї.

На першому етапі проходить оцінка можливостей здійснення проекту з точки зору маркетингових, виробничих, юридичних та інших аспектів. Тут досліджується середовище проекту. Результатом першого етапу є структурована характеристика ідеї проекту і часовий графік його реалізації.

Другий етап часто стає вирішальним для проекту. Тут проходить оцінка ефективності проекту, і визначення можливої вартості залученого капіталу. Оцінка ефективності інвестиційних проектів повинна ґрунтуватися на додержанні основних принципів, які включають розгляд усіх стадій життєвого циклу, моделювання грошових потоків, можливість порівняння умов реалізації різних проектів, позитивність і максимум ефекту, врахування фактора часу та найбільш істотних наслідків, а також врахування впливу інфляції, невизначеності і ризиків.

Принципи оцінки ефективності проектів наведено на рис. 1.5.

У системі принципів оцінки ефективності інвестиційних проектів можуть бути виділені три структурні групи:

– методологічні принципи, тобто найбільш загальні, які стосуються концептуальної сторони справи і мало залежні від специфіки розглянутого проекту;

– методичні принципи, тобто ті, які безпосередньо пов'язані із проектом, його специфікою, економічною й фінансовою привабливістю проекту;

– операційні принципи, тобто ті, які полегшують процес оцінки ефективності проекту з інформаційно-обчислювальної точки зору.

Враховуючи те, що проект вливається у складну соціально-економічну систему, при його реалізації можуть мати місце внутрішні, зовнішні, а також синергетичні ефекти, тобто, потрібно при оцінці проекту необхідно використовувати системний підхід.

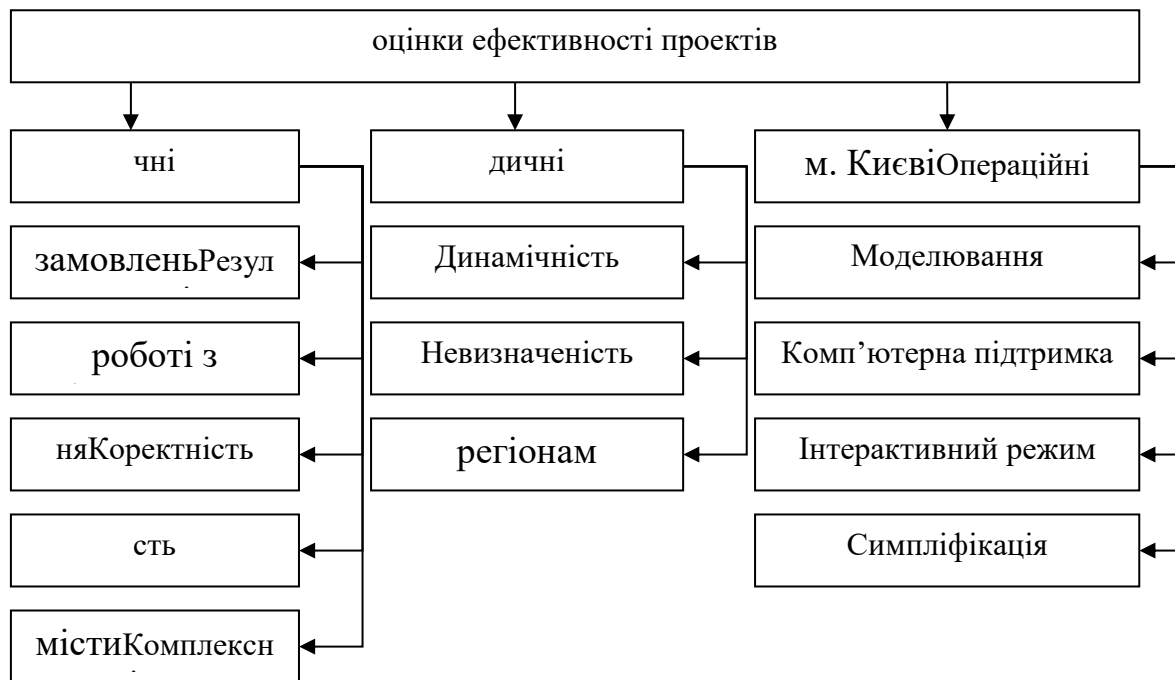


Рис. 1.5. Принципи оцінки ефективності проектів

Комплексна оцінка ефективності проектів дає можливість враховувати різнобічні наслідки їхньої реалізації – не тільки економічні, але й соціальні, екологічні та інші наслідки. При цьому всі позаекономічні наслідки результатів можуть бути розбиті на три групи: ті, які вже сьогодні допускають пряму економічну оцінку; ті, які в принципі допускають пряму економічну оцінку, але сьогодні немає достатньої інформації для її визначення; ті, які й принципово не допускають такої оцінки. Крім того, необхідно здійснювати оцінку проекту за весь його життєвий цикл.

При оцінці ефективності проектів необхідно виходити з того, що всі види не відтворюваних і відтворюваних ресурсів обмежені, тобто ціни ресурсів, по яких розраховується величина витрат, повинні містити в собі вигоду, пов'язану з можливим альтернативним використанням ресурсів.

Поміж тим, потреби в ресурсах необмежені, тобто, наявні обмежені ресурси завжди потенційно можуть знайти ефективний напрямок, тому що загальна потреба в ресурсах більша ніж їх наявність.

Методичні принципи оцінки ефективності проектів враховують специфіку проекту, динамічність процесу, погодженість, структуру капіталу та ін.

Не менш важливою для оцінки проекту є структура капіталу. Який його обслуговує. Зазвичай капітал ділиться на власний і позиковий. Вони мають різний ступінь ризику, що визначає вимоги інвесторів до його дохідності та вибір норми дисконту.

І, нарешті, операційні принципи передбачають моделювання, комп'ютерну підтримку, інтерактивний режим оцінювання та ін. Моделювання передбачає складання економіко-математичної моделі оцінки ефективності. Комп'ютерна підтримка допомагає в формуванні бази даних проекту і проводити різноманітні розрахунки з використанням програмних продуктів. Інтерактивний режим дозволяє вести діалог з метою уточнення впливу різних факторів привабливості проекту. Симпліфікація передбачає вибір найбільш простого з інформаційно-обчислювальної точки зору методу оцінки.

Відповідно до викладених вище принципів можна сформувати систему показників оцінки інвестиційної привабливості, яка складається із:

- фінансових показників, тобто оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності підприємства;
- показників соціальної безпеки – показник продуктивності праці, плинності кадрів, коефіцієнт якісного складу персоналу;
- інформаційних показників – коефіцієнт культурного рівня персоналу, наявність сертифікатів якості товарів і послуг, коефіцієнт якості заборгованості тощо [46].

Таким чином, дотримання зазначених принципів оцінки ефективності інвестиційних проектів і врахування вказаних показників, у певній мірі, має забезпечити формування обґрунтованого та інвестиційно-привабливого проекту.

Висновки до Розділу 1

Ефективність підприємницької діяльності будь-якої фірми великою мірою залежить від організації інноваційної діяльності. До цього спонукає конкурентна

боротьба за ринок збуту своєї продукції і необхідність забезпечення виробництва конкурентоздатної продукції.

Інноваційна діяльність – це вид діяльності, зв'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, упроваджений на ринку, у новий удосконалений технологічний процес, використовуваний для практичної діяльності, або новий підхід до соціальних послуг. Інноваційна діяльність є складовою інвестиційної діяльності.

Інноваційний менеджмент являє собою процес керування інноваційною діяльністю з метою її комерціалізації (перетворення інновацій у джерела доходу), здійснюваний в інтересах замовника – фізичної особи, підприємства, галузі, органів місцевого самоврядування, або централізованого управління держави.

Стимулювання застосування інновацій у виробництві та сфері послуг пов'язано з проблемою їх правильного вибору. Складність відбору для введення того або іншого рішення залежить від різноманітності можливого впливу кожного з цих рішень на виробництво. Актуальність проблеми вибору об'єкту нововведення складається також в тому, що цей вибір передбачує весь хід наступної інноваційної діяльності і безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності.

Процес розробки і виводу (просування) на ринок інновації досить складний і включає ряд обов'язкових етапів. При цьому використовується ряд спеціальних інструментів. Це аналіз полючі сил, вивчення сил опору зміні і розробка методів його подолання, а також реалізація виробленої програми дій.

Інноваційний проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. Він є організаційно-фінансовим планом просування інновацій і містить декілька стандартизованих етапів. Економічне забезпечення інноваційних проектів включає комплекс методів стимулювання інновацій і спеціальні методи їхнього фінансового забезпечення, у тому числі через

венчурні компанії. Інноваційний проект включає техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план.

Інструментом для оцінки динамічності економічних проектів можуть бути таблиці руху грошових коштів та інші статистичні дані.

Оцінку ефективності проекту потрібно проводити узгоджено із всіма структурними відділами, які в цьому задіяні. Потрібно не забувати про обмежену керованість, витратами, неповноту інформації, що зустрічається як у вигляді ризику, так і невизначеності, що вимагає застосування спеціальних методів оцінки.

На основі результатів таких досліджень, інноваційна політика полягає в розробці шляхів і механізмів впровадження і використання нововведень у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку економіки і підвищення її ефективності.

Таким чином, для опрацювання стратегії інноваційного розвитку підприємства і нашого подальшого дослідження необхідно провести аналіз діяльності ТОВ “Маста-Лтд” за такими основними факторами як: тенденції ринку збуту, характеристика продукції підприємства, основні конкурентні переваги і недоліки, і визначити найбільш перспективну стратегію інноваційного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ MITSUBISHI MOTORS CORPORATION ТА ЇЇ ДИЛЕРА В УКРАЇНІ – ТОВ „МАСТА-ЛТД”

2.1. Характеристика діяльності і маркетинговий аналіз ринку Mitsubishi Motors Corporation в Україні

За підсумками 2018 фінансового року, чистий обсяг продажів склав 3,962 млрд. йен. Цифри, взяті вже після зміни розрахункових періодів у філіях компанії за рубежем, свідчать про 10-процентний, у порівнянні з попереднім роком, росту продажів на зовнішньому ринку.

За попередніми даними операційний прибуток склав 87 млрд. йен (207% у порівнянні з 2017 р.); звичайний дохід 55 млрд. йен (464% у порівнянні з 2017 р.); чистий дохід склав 38 млрд. йен (338% у порівнянні з 2017 р.) – найкращий результат за всю історію компанії.

Незважаючи на складний стан на ринку, компанії вдалося перевищити раніше заплановані результати. Основним з ряду найважливіших досягнень ММС є зростання обсягів продажу уперше з 1997 р. Виділення вантажного й автобусного підрозділів в окрему компанію дозволило ММС цілком сфокусуватися на легкових автомобілях з метою подальшого росту продажу і збільшення доходів.

Завдяки багатьом поточним ініціативам і відокремленню підрозділу з виробництва вантажівок і автобусів, сукупний борг ММС знизився до 1 трлн. йен, і може бути розбитий на 2 частині: 572 млрд. йен боргу за операціями з автомобілями і 428 млрд. йен боргу за фінансовими послугами.

У 2018 фінансовому році ММС збільшила обсяг продажів автомобілів на закордонних ринках на 4,9 %: обсяг склав 1,21 млн. одиниць, що стало найкращим результатом за всю історію компанії. Ця цифра не включає впливи фактора зміни звітного періоду. Усього продаж автомобілів у 2017 фінансовому році зросла до 1,56 млн. одиниць.

Результати роздрібного продажу автомобілів у 2004 фінансовому році по регіонах мають наступний вигляд.

Японія – продаж у 2018 фінансовому році пасажирських автомобілів в Японії знизилась на 12,3% і склала 354000 одиниць. З успішним виходом на ринок нової компактної моделі Colt, у другій половині року обсяг продажу досягнув 191000 одиниць, що на 17,2% вище, ніж у першому півріччі. Підвищення обсягу продажів відбулося у березні, коли було продано 14137 автомобілів моделі Colt, що дозволило назвати березень 2018 р. кращим місяцем за всю історію ММС у частині продажів окремого продукту (за винятком міні-автомобілів). У той же самий час, реорганізація національної роздрібною мережі йде значними темпами, включаючи інтеграцію двох різних каналів продажів у єдиний з 1 січня 2018 р.

Європа – незважаючи на ослаблення ринку в цілому, європейське відділення ММС стабілізувало обсяг продажу, що досягнув в 2004 році 203000 одиниць. Припинення продажу низкодоходних моделей, що випускалися малим обсягом, привело до деякого зниження продажу, що частково компенсувалося успішним виходом на ринок моделі Space Star. На швидко зростаючому ринку Східної Європи ММС збільшила обсяг продажу на 36,2%, що на 17000 одиниць більше, ніж у попередньому році.

Північна Америка – у 2018 р. ММС продовжила 4-х річне зростання обсягів продажу на північноамериканському ринку. Обсяг продажу збільшився на 6,6%, у порівнянні з попереднім роком, і досяг рекордної цифри - 360000 автомобілів. У вересні ММС вийшла на ринок Канади, продаж на якому сприяла збільшенню загального обсягу продажу у північноамериканському регіоні. Подальше зростання очікується після виходу на ринок Мексики, а також після недавньої успішної презентації моделі Lancer Evolution VIII та позашляховика Endeavor на ринку США.

Азія й інші ринки характеризуються зростанням обсягів продажу ММС на 7,3%, що досягли 646000 автомобілів за 12 місяців з березня 2017 р о березень

2018 р. Це ще один рекорд ММС у цьому регіоні, що з'явилося наслідком поліпшення модельної гами й економічного росту в багатьох азіатських країнах. У березні ММС підсилило свої позиції на ринку Китаю, випустивши модель Pajero Sport Wagon – перший автомобіль з емблемою Mitsubishi, що буде виготовлятися у цій країні. Вже почалося його виробництво на заводі Beijing Jeep, філії DaimlerChrysler у Китаї. Загальний обсяг продажів автомобілів Mitsubishi у Китаї за останні 12 місяців досяг 92000 одиниць.

Ринок збуту автомобілів Mitsubishi Motors Corporation в Україні можна проаналізувати, вивчаючи автопарк країни. За даними ДАІ України на 01.07.20 р. автопарк країни складав близько 16,6 млн. автомобілів, з них легкових автомобілів – 77%. Відомо, що на кожних 1000 осіб приходиться 134 автомобілі. Парк легкових автомобілів до 5 років складає 18%, від 5 до 10 років 27%, більше 10 років – 55%. Крім того, відомо, що ринок легкових автомобілів, що імпортовано в Україну, складає 35%. Динаміка попиту на автомобілі різних марок в Україні наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка рейтингу (фактичного попиту) марок автомобілів в Україні

Марки	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Обсяг збуту, шт.	Частка, %	Обсяг збуту, шт.	Частка, %	Обсяг збуту, шт.	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7
AUDI	285	0,34	226	0,37	228	0,52
BMW	165	0,19	242	0,39	336	0,76
CHEVROLET	25	0,03	21	0,03	10	0,02
CHRYSLER	75	0,09	76	0,12	24	0,05
CITROEN	101	0,12	36	0,06	65	0,15
DAEWOO (сумарно)	5542	6,64	2262	3,66	1841	4,17
DAIHATSU	19	0,02	7	0,01	7	0,02
DODGE	42	0,05	8	0,01	3	0,01
FIAT	222	0,27	72	0,12	78	0,18
FORD	474	0,57	178	0,29	246	0,56
HONDA	1004	1,20	567	0,92	244	0,55
HYUNDAI	590	0,71	207	0,34	155	0,35

Зкінчення табл. 2.1

ISUZU	26	0,03	13	0,02	-	-
JEEP	57	0,07	48	0,08	13	0,03
KIA	1514	1,81	493	0,80	401	0,91
LAND ROVER	41	0,04	41	0,07	37	0,08
LEXUS	258	0,31	264	0,43	106	0,24
MAZDA	1417	1,69	452	0,73	339	0,77
MERCEDES-BENZ	690	0,82	945	1,53	753	1,70
MITSUBISHI	895	1,07	866	1,40	446	1,01
NISSAN	1091	1,30	720	1,17	600	1,36
OPEL	1704	2,04	1329	2,15	1056	2,39
PEUGEOT	224	0,27	131	0,21	209	0,47
RANGE ROVER	13	0,01	14	0,02	17	0,04
RENAULT	394	0,47	426	0,69	606	1,37
SAAB	58	0,07	26	0,04	10	0,02
SEAT	39	0,04	16	0,03	5	0,01
SKODA	3013	3,60	-	-	2475	5,60
SUBARU	652	0,78	292	0,47	149	0,34
SUZUKI	187	0,22	135	0,22	182	0,41
TOYOTA	2504	2,99	1479	2,40	1020	2,31
VOLVO	174	0,21	102	0,17	73	0,17
VW	2304	2,76	1199	1,94	1302	2,95
АЗЛК	316	0,38	162	0,26	34	0,08
ВАЗ	42039	50,35	32684	52,96	25012	56,62
ГАЗ	7053	8,45	6294	10,20	1880	4,26
ЗАЗ	7067	8,46	6518	10,56	3837	8,69
ИЖ	55	0,06	2	0,00	2	0,005
ЛуАЗ	32	0,03	23	0,04	12	0,03
УАЗ	978	1,17	593	0,96	331	0,75
Інші	150	0,18	121	0,20	28	0,06
ВСЬОГО:	83489	100	61720	100	44172	100

Даний аналіз показує, що найпоширенішою маркою автомобіля в Україні є ВАЗ. Необхідно зазначити, що платоспроможність населення в Україні дозволяє визначити сегмент ринку, до якого належать основні споживачі автомобілів Mitsubishi Motors Corporation в Україні.

Виходячи з наведених даних можна дослідити розподіл ринку автомобілів в Україні за країнами виробниками, що наведено в табл. 2.2. та на рис. 2.1.

Таблиця 2.2

Розподіл ринку авто в Україні за країнами-виробниками

Країни виробники	Частка ринку, %		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Країни СНД	75,54	78,64	74,61
Японія	9,56	7,74	7,01
Німеччина	6,15	6,67	7,18
Інші	5,13	4,61	7,99
Корея	2,52	1,14	1,26
Франція	0,86	0,96	1,84
США	0,24	0,24	0,11

Таким чином видно, що автомобілі японських виробників займають друге місце за споживанням в Україні.

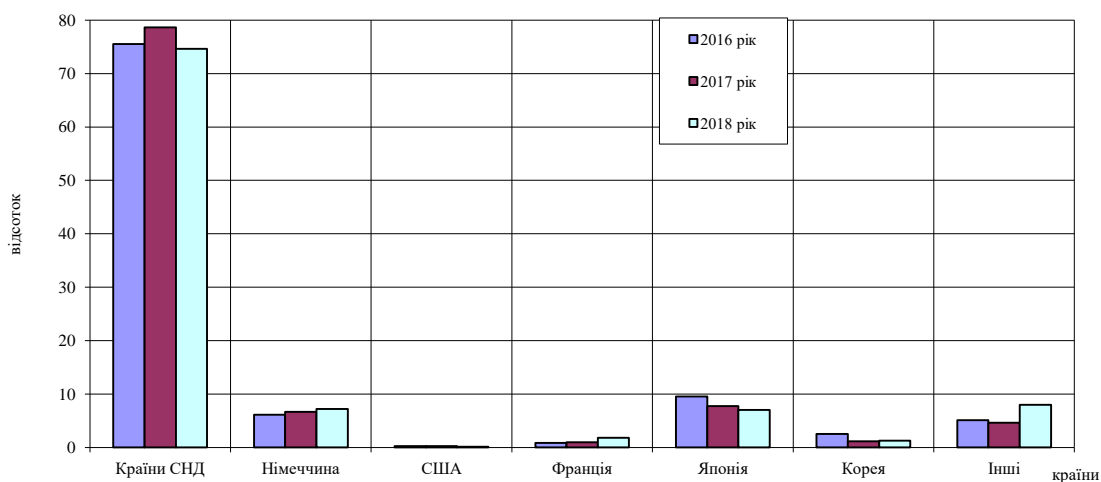


Рис. 2.1. Розподіл ринку автомобілів в Україні за країнами-виробниками

Офіційним дилером транснаціональної корпорації Mitsubishi Motors Corporation в Україні вже 28 років (з 1992 р.) є ТОВ “Маста Лтд” (код ЄДРПОУ – 19259953, дата реєстрації – 09.12.1992, Основний бенефіціар – Старосельська Людмила Олексіївна, адреса засновника: 21212, вул. Гната Юри, 1/11, оф.№11, Київ, Україна. Уповноважена особа – Вілінський Олександр Вікторович, адреса: 03058, вул. Ніжинська, 29-е, м. Київ, Україна).

Виходячи з динаміки реалізації автомобілів марки Mitsubishi за ціновими діапазонами, що наведена в табл. 2.3, можна відзначити, що основними

споживачами автомобілів марки Mitsubishi є середній клас з річним доходом більше 3000 у.о., що складає 3% населення України, а також елітний клас, з річним доходом більше 12000 у.о.

Таблиця 2.3

Обсяг продажу нових автомобілів за ціновим діапазоном по роках

Ціновий діапазон, у.о.	Обсяг продажу, шт.		
	2017р.	2018р.	2019р.
До 4000	7590	20879	13355
4000-6500	36636	22366	18852
6500-10000	19077	6439	2279
10000-15000	7871	4872	4205
15000-22000	4495	2128	2153
22000-35000	4697	3282	2319
Більше 350000	3123	1754	1009
ВСЬОГО:	83489	61720	44172

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.3. можна визначити фінансову ємність ринку збуту ТОВ “Маста Лтд” за ціновими діапазонами продукції.

Тут необхідно зазначити, що фінансова ємність ринку збуту складається в залежності від середньої ціни автомобілів, що були реалізовані. Ціна автомобіля, як правило, складається з його собівартості та споживчої вартості, яка, в свою чергу, визначається класом автомобіля. В табл. 2.4 наведено обсяг реалізації автомобілів Mitsubishi за класами.

Таблиця 2.4

Реалізація автомобілів за класами по роках

Класи	Обсяг продажу, шт.		
	2017р.	2018р.	2019р.
А-класи	570	186	81
В-клас	7783	6808	4793
С-клас	48684	34822	27452
Д-клас	15473	11668	6439
Е-клас	3540	2163	1535
Клас-люкс	402	463	299
Позашляховики	6512	5081	3062
Мінімікрровени	390	444	453
Спортивні автомобілі	135	85	58
ВСЬОГО:	83489	61720	44172

Таким чином, можна визначити основні прибуткові споживчі сегменти ринку збуту компанії ТОВ “Маста Лтд”. Крім того, у 2018 р. ТОВ “Маста Лтд” на ринку України представила 2 зовсім нові моделі: Mitsubishi Outlander з обсягом двигуна 2,0 і 2,4, а також Mitsubishi Lancer з обсягом двигуна 1,6 і 2,0 л.

ТОВ “Маста Лтд” брала участь у міжнародній київській виставці SIA-2018 і SIA-2019, де були представлені концепт-кар Tarmac Spider і новинка Outlander, що отримав приз як кращий позашляховик.

У 2018 р. сенсацією на ринку став Space Star, обсяг продажу якого склав 1056 автомобілів. Модель є одноособовим лідером у класі "мінімікровенів" і одним з лідерів у класі "С" де представлені Opel Astra універсал, VW Golf хетчбек і Ford Focus універсал. Автомобіль представлений із двигунами обсягом 1,6 л і 1,8 л, як з механічною, так і з автоматичною КПП і в різних комплектаціях. Залишалася популярною і Carisma 1,6 у комплектації IQ і IQ +, обсяг продажу склав 911 автомобілів. Стрімко ввірвався на ринок і Lancer. За 4 місяці було реалізовано 287 автомобілів, модель істотно потіснила лідерів класу "С" – Ford Focus, Peugeot 307, Nissan Almera.

Родина позашляховиків Mitsubishi поповнилася новим автомобілем Outlander і це істотно вплинуло на обсяг продажу, що склав 1089 автомобілів. З них Pajero Wagon 94 автомобіля (3%), Pajero Sport, що є хітом продажу в Україні вже третій рік – 415 автомобілів (12%), Outlander, новинка яка стала відразу одним із лідерів у своєму класі – 513 автомобілів (15%).

2.2. Аналіз напрямків інноваційного розвитку ТОВ „Маста-Лтд”

Компанія “Маста-Лтд” є офіційним імпортером Mitsubishi Motors Corporation в Україні.

Діяльність ТОВ “Маста-Лтд” розпочато у 1991 р. шляхом офіційної реєстрації компанії. Засновниками компанії є “Auto Holding S.A.” (Люксембург).

У 1993 р. компанії було надано статус офіційного дилера Mitsubishi Motors Corporation. З 1995 р. до теперішнього часу обсяги збуту компанії постійно збільшуються. Крім того, у 1998 році компанія “Маста-Лтд” набула статусу офіційного дистриб’ютора Mitsubishi Motors Corporation.

Виходячи з того, що організація зовнішньоекономічної діяльності потребує складних процедур взаєморозрахунків між партнерами, як вказано в теоретичному розділі дипломного проекту, то в ході здійснення своєї діяльності ТОВ “Маста-Лтд” співпрацює з наступними фінансовими інститутами:

- при фінансуванні виробництва автомобілів співробітництво з “Mitsubishi International GmbH.” (Німеччина);
- при фінансуванні імпорту – “Dresdner” банк (Німеччина) та АППБ “Аваль” (Україна);
- для розрахунків за іншими напрямками, що в сумі складають 20% діяльності компанії – АКБ “Правекс-Банк” (Україна);
- при здійсненні продажу товарів в кредит (фізичним і юридичним особам) – АППБ “Аваль”, АКБ “Правекс-Банк” та/або “Приват-Банк”.

Як свідчить світовий досвід: “стратегія компанії визначає її структуру”. Виходячи з того, що мета організаційної структури полягає у тому, аби забезпечити досягнення поставлених перед організацією задач, проектування організаційної структури має базуватися на стратегічних планах організації.

Дана організаційна структура належить до функціонального типу організаційних структур, що дозволяє ТОВ “Маста-Лтд” ефективно здійснювати весь спектр завдань, що поставлені перед компанією.

Функціональна схема організаційної діяльності дуже широко використовується у найвідоміших світових компаніях, таких як “Дженерал Моторс”, “Сірс”, “Дюпон”, “Стандарт Ойл оф Нью Джерсі”.

Функціональна організаційна структура представляє собою процес розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має свою чітко визначену певну задачу та обов’язки.

Для виконання основних задач, поставлених перед ТОВ “Маста-Лтд”, в компанії створена і функціонує наступна організаційна структура, що наведена на рис. 2.2.

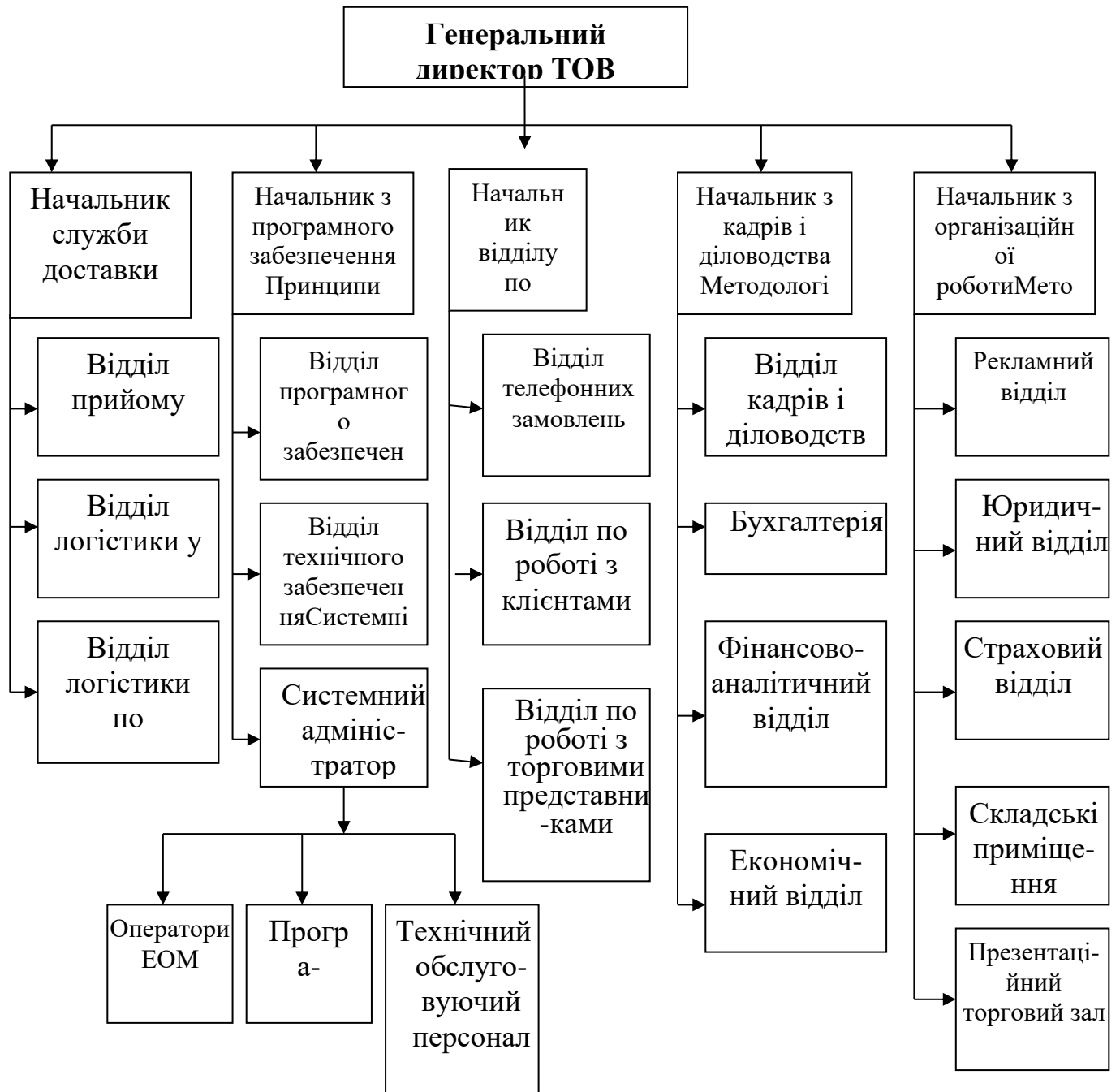


Рис. 2.2. Оргструктура управління в розрізі фахівців (по посадах і підрозділах досліджуваного підприємства)

В даному випадку, коли ТОВ “Маста-Лтд” виступає в якості офіційного дилера (який намагається стати дистриб’ютором, а в перспективі виключним

дистриб'ютором) та виконує відповідні функції, роль організаційної структури у здійсненні господарської діяльності дуже велика.

Так організаційна структура функціонального типу дозволяє створювати в організації другорядні або похідні підрозділи, тобто таким чином, може відбуватися збільшення організації або, як це спостерігається в даному випадку, розширення організаційної мережі.

Основна ідея створення таких підрозділів полягає в тому, аби максимально використати переваги спеціалізації та не допустити перевантаження керівного складу другорядними завданнями. При цьому необхідно дотримуватися певних вимог, аби окремі підрозділи не концентрувалися на вирішенні власних завдань.

Світовий досвід свідчить, що організаційну структуру такого типу доцільно використовувати в тих організаціях, які спеціалізуються на окремій номенклатурі продукції, діють у стабільних умовах зовнішнього середовища, а для забезпечення свого функціонування потребують вирішення стандартних управлінських завдань.

Організаційна структура управління ТОВ „Маста-Лтд” по структурних підрозділах і філіях наведена на рис. 2.3.

Виходячи з того, що ТОВ “Маста-Лтд” є офіційним дистриб'ютором Mitsubishi Motors Corporation компанія виконує наступні функції дистриб'ютора:

- оптові постачання автомобілів;
- планування модельного ряду на основі проведених маркетингових досліджень ринку збуту;
- створення дилерської мережі;
- організація рекламних заходів та Public Relations з метою популяризації бренду Mitsubishi в Україні;
- організація виставок Mitsubishi в Україні;
- виготовлення та адаптація інформаційної та технічної документації;
- гарантійна підтримка продукції Mitsubishi в Україні;
- сертифікація продукції Mitsubishi в Україні.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ "Маста-Лтд" по структурних підрозділах і філіях

На сучасному етапі ТОВ “Маста-Лтд” займає одне з провідних місць у структурі Mitsubishi Motors Corporation, що представлено на рис. 2.4.

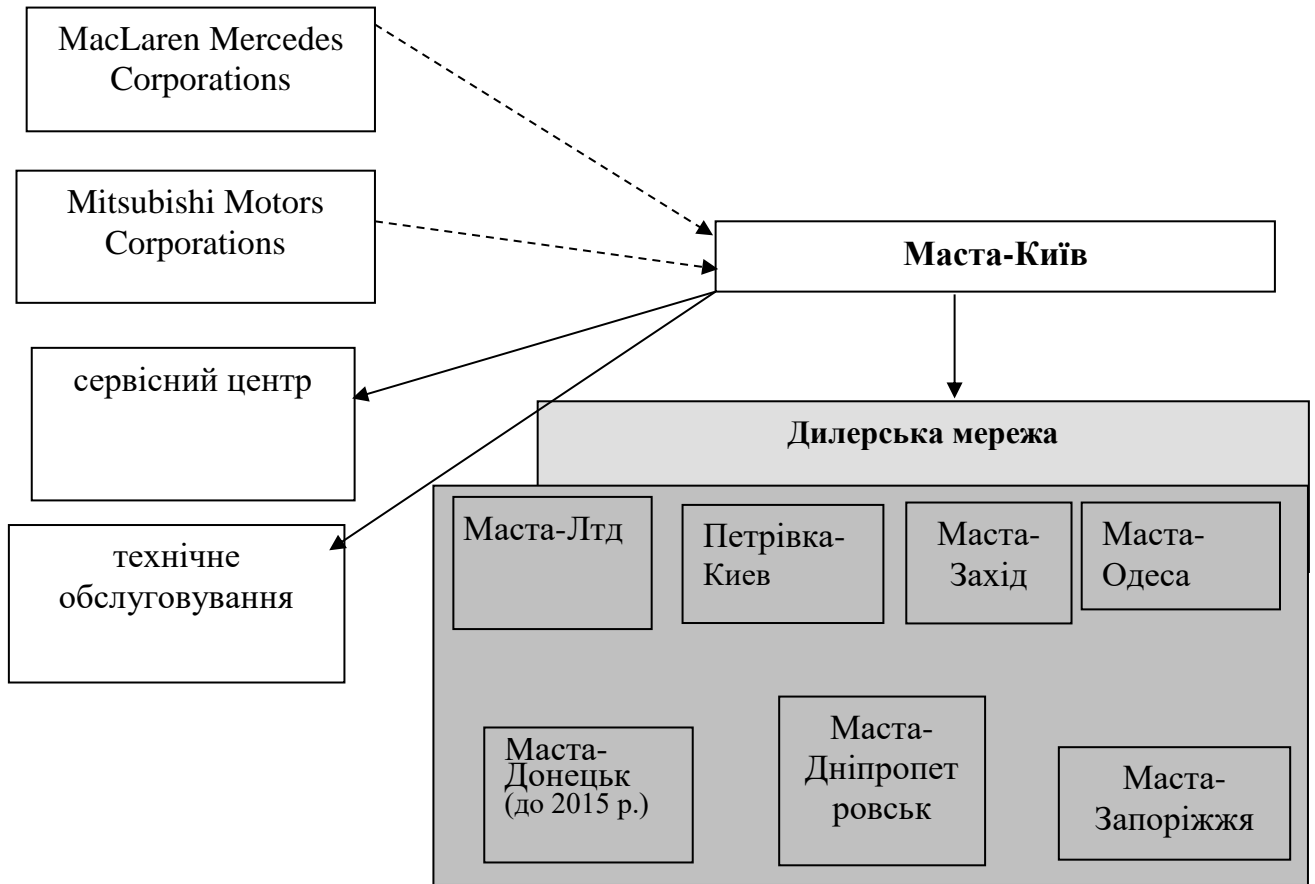


Рис. 2.4. Місце ТОВ “Маста-Лтд” в структурі Mitsubishi Motors Corporation

На рис. 2.5 показано розподіл обігу капіталу у відсотках обігових коштів в розрізі банків.

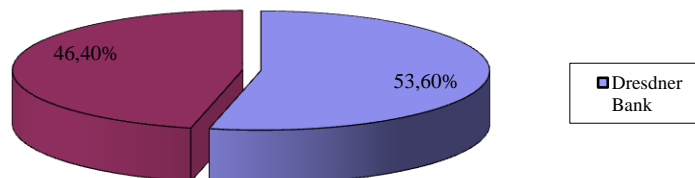


Рис. 2.5. Розподіл обігу капіталу у відсотках обігових грошових коштів

Можна зазначити, що загальний обіг грошових коштів ТОВ “Маста-Лтд” розподіляється між українським банком АКБ “Правекс-Банк” та “Dresdner” банк (Німеччина).

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Маста-Лтд”.

Основними документами, що характеризують діяльність будь-якої компанії є звіт про прибутки та збитки, баланс та план грошових потоків.

У табл. 2.5 представлено звіт про прибуток та збиток ТОВ “Маста-Лтд”.

Таблиця 2.5

Звіт про прибуток та збиток

Показник, грн.	Роки		
	2017	2018	2019
Обсяг реалізації	20131185	48898239	65655335
Змінні витрати	16527770	43169195	57613325
Валові надходження	3685329	5729044	8042011
Постійні витрати	181764	4291966	6248801
Операційний прибуток	1340180	1437078	1793209
Прибуток до виплати податків	1060037	469597	38804
Податки	212007	343500	166500
Чистий прибуток	85352	126097	127696

З табл. 2.5. видно, що чистий прибуток компанії постійно збільшується відповідно до збільшення обсягів реалізації. Таким чином, можна визначити основні види діяльності, якими належить більший відсоток за обсягами реалізації.

Аналіз свідчить про те, що за період 2018 р. спостерігається значне підвищення частки реалізації та виробництва нових автомобілів марки Mitsubishi у загальному обсязі діяльності компанії. Крім того, зростає відсоток реалізації запасних частин та імпорту за агрегатами, але ж зменшується доля сервісних функцій. Таке становище в компанії пов’язано з тим, що при наявності значного нового парку машин зменшується потреба в їх безпосередньому сервісному обслуговування, крім того, відсоток сервісних функцій визначається в залежності від грошових надходжень за надання сервісного обслуговування, а цей вид діяльності значно дешевший за інші.

У табл. 2.6 наведено структуру обсягу реалізації за видами діяльності.

Таблиця 2.6

Структура обсягу реалізації за видами діяльності

Показник	Роки					
	2017		2018		2019	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Оптова реалізація автомобілів	14795208	73,7	637695	9,39	18294431	27,86
Роздрібна реалізація автомобілів	1183687	5,88	2120973	31,20	35465630	54,02
Реалізація масла	-	-	484958	7,14	3494189	5,33
Доход від STP діяльності	-	-	72317	1,06	-	-
Оптова реалізація запасних частин	2737938	13,82	1324515	19,48	4019391	6,12
Роздрібна реалізація запасних частин	-	-	427087	6,28	1300501	1,98
Доходи за мережею магазинів	-	-	278396	4,09	973625	1,48
Доходи від надання сервісних функцій	1137942	5,85	1079440	15,88	2107319	3,21
Інші надходження	133475	0,66	21963	5,48	-	-
ВСЬОГО обсяг реалізації	20131185	100,00	48898239	100,00	65655335	100,00

Отже, основними видами діяльності компанії є:

- надання високоякісних послуг з сервісного обслуговування автомобілів марки Mitsubishi;
- продаж автомобілів марки Mitsubishi;
- реалізація запасних частин для автомобілів;
- реалізація масла;
- інші супутні послуги.

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.6 найбільший відсоток надходжень спостерігається за таким видом діяльності, як реалізація автомобілів, як оптова для дилерів, так і роздрібна кінцевим споживачам, на другому місці знаходиться реалізація запасних частин, а на третьому – надання сервісних функцій.

У табл. 2.7 наведено структуру змінних витрат ТОВ “Маста-Лтд” за видами діяльності.

Таблиця 2.7

Структура змінних витрат ТОВ “Маста-Лтд” за видами діяльності.

Показник	Роки					
	2017		2018		2019	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Змінні витрати за видами діяльності:	16404049	99,5	42494822	98,4	56042378	97,37
собівартість закупівлі	13945277	84,6	35587122	82,4	48258259	83,8
собівартість закупівлі масла	-	-	2114217	4,90	2924337	5,07
собівартість здійснення STP діяльності	-	-	84613	0,20	-	-
собівартість закупівлі запасних частин	1925889	11,69	2906005	6,73	3308212	5,74
вартість утримання мережі магазинів	-	-	721485	1,67	682864	1,18
собівартість надання сервісних функцій	488570	2,97	546714	1,27	868706	1,51
витрати за іншою діяльністю	44313	0,27	534666	1,24	-	-
Витрати по зберіганню	23710	0,14	458269	1,06	323606	0,56
Витрати з сертифікації та транспортування продукції	52860	0,32	45920	0,11	980065	1,70
Гарантійні витрати та витрати на передпродажне обслуговування	-	-	170186	0,39	267276	0,46
ВСЬОГО змінні витрати	16480619	100	43169195	100	57613325	100

У табл. 2.8 наведено структуру постійних витрат ТОВ “Маста-Лтд”.

Таблиця 2.8

Структура постійних витрат ТОВ “Маста-Лтд”.

Показник, грн.	Роки		
	2017	2018	2019
Витрати по заробітній платі	622374	1100209	1275381
Оренда офісних та складських приміщень	167890	172232	183057
Витрати зв'язку	124488	165753	177078
Витрати на канцелярські та господарські чеби	100786	114470	135644
Комунальні витрати	52622	14616	21414
Командировочні витрати	5336	94141	160682
Витрати на здійснення рекламних заходів	168963	191696	667693
Витрати на підтримання працездатності машин	459682	396674	665632
Представницькі витрати	13645	27357	73105
Місцеві податки	220438	39189	160129
Штрафні санкції	19535	30961	63478
Витрати на здійснення банківських операцій	174673	659557	921544
Страхування	-	1017035	848514
Інші витрати	110443	268076	851041
ВСЬОГО постійних витрат	2263235	4291966	6248801

Виходячи з того, що основним видом господарської діяльності ТОВ “Маста-Лтд” є оптово-роздрібна торгівля автомобілями марки Mitsubishi з метою для виконання функцій дистриб’ютора, то і найбільша частина витрат компанії відноситься до закупівлі продукції, що реалізується.

Для аналізу діяльності ТОВ “Маста-Лтд”, як компанії, що займається продажем певної продукції, доцільним буде визначення точки беззбитковості для аналізу ефективності діяльності компанії. Але, крім змінних витрат, значний відсоток в компанії складають і постійні витрати, майже 10%.

Стратегія диверсифікації виробництва означає, що підприємство розширює номенклатуру своєї продукції та виступає з новими товарами на нових ринках, освоює суміжні галузі виробництва. Диверсифікація може здійснюватися у формі освоєння нових виробів, що тісно пов’язані з продукцією, яка виготовляється, за своєю технологією, або в конгломератній формі. Вона потребує великих витрат і ретельного економічного обґрунтування.

Визначимо наступні основні концепції інноваційної діяльності підприємства:

1. Виробнича концепція інновацій – передбачає спрямування головних зусиль підприємства на збільшення обсягу та зниження собівартості продукції.
2. Комерційна концепція інновацій – полягає в тому, що для забезпечення належного збуту продукції активізується передусім робота комерційних служб.
3. Концепція соціального розвитку нововведень – акцентує увагу на суспільних потребах та інтересах перспективного характеру (охорона навколишнього середовища, природних ресурсів, здоров’я людей, національної безпеки).
4. Концепція індивідуального нововведення – орієнтує підприємство на виявлення індивідуальних потреб покупців, задоволення цих потреб ліпше ніж у конкурентів.
5. Продуктова концепція інновацій – зосереджує увагу на поліпшенні споживчих параметрів виробів та їх якості.

Але спочатку необхідно визначити прогнозний обсяг продажу, який можна досягти за певний період часу. З цією метою необхідно дати характеристику ринку збуту ТОВ “Маста-Лтд”.

Так, для початку необхідно проведення аналізу попиту на продукцію та послуги, що пропонуються ТОВ “Маста-Лтд” поквартально. Такі дані наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Поквартальна характеристика попиту споживчого ринку ТОВ “Маста-Лтд”

(тис. грн)

Вид діяльності	Роки	Квартали року			
		<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>
Оптова реалізація автомобілів	2017	3528040	579049	4046603	1430071
	2018	3898495	350923	1947513	3308951
	2019	3095451	507424	7819121	2305618
Роздрібна реалізація автомобілів	2017	243839	264292	488025	187531
	2018	-	570903	8315458	11650778
Доходи від надання сервісних функцій	2019	7280574	930868	12118491	6757883
Реалізація масла	2017	-	-	-	-
	2018	501006	558511	793758	745900
	2019	666813	100200	1364639	425810
Доход від STP діяльності	2017	-	-	-	-
	2018	96306	30645	19448	10532
	2019	-	-	-	-
Оптова реалізація запасних частин	2017	703414	968566	735089	330870
	2018	-	883949	1096557	1135536
	2019	1067268	120457	1210318	537231
Роздрібна реалізація запасних частин	2017	-	-	-	-
	2018	568433	339294	373837	260000
	2019	261113	438924	452970	147495
	2017	313250	345528	335050	144113
	2018	-	456474	552858	616822
	2019	569338	635341	631357	271283

Визначені концепції безпосередньо пов'язані з розробкою стратегії розвитку фірми. Можливі стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 2.5.

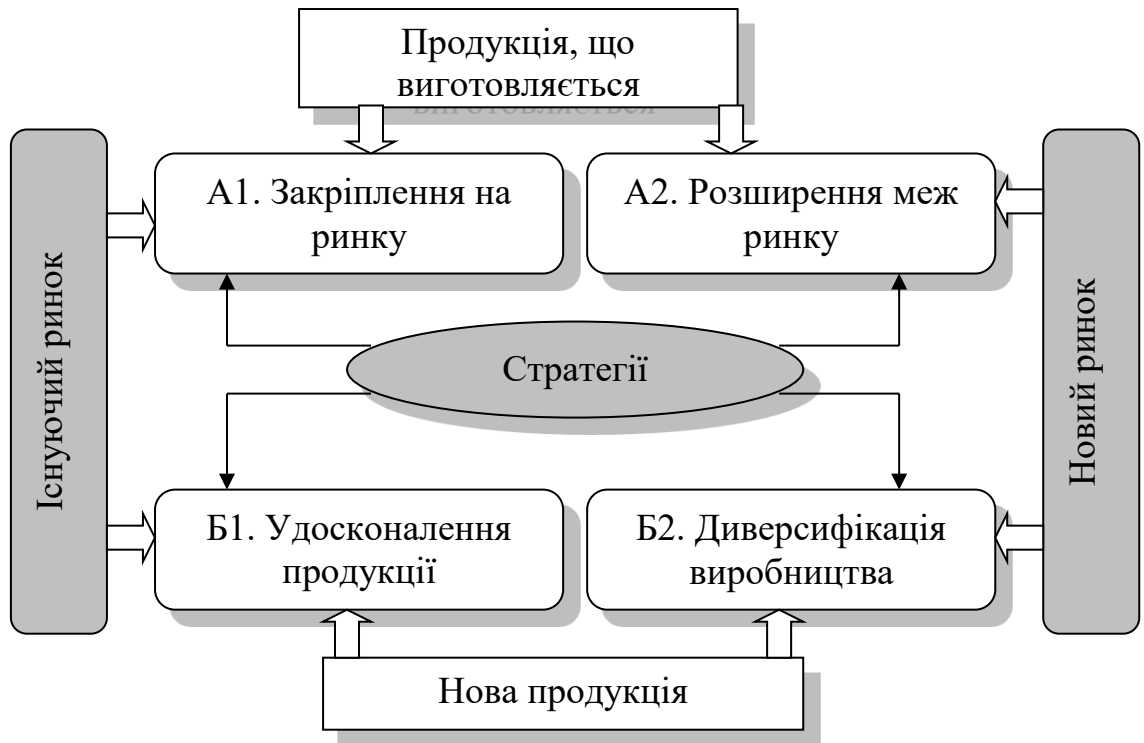


Рис. 2.5. Стратегії розвитку ТОВ «Маста-Лтд»

Висновки до Розділу 2

В ході аналізу господарської діяльності ТОВ «Маста-Лтд» було визначено, що основними видами діяльності компанії є надання високоякісних послуг з сервісного обслуговування автомобілів марки Mitsubishi; продаж автомобілів марки Mitsubishi; реалізація запасних частин для автомобілів; реалізація Mobil Oil; інші супутні послуги. Основні доходи компанії «Маста-Лтд» складаються від здійснення продажу автомобілів марки Mitsubishi.

Аналіз проведений у другому розділі довів, що в Україні існує споживчий сегмент ринку збуту автомобілів марки Mitsubishi. Визначено, що найбільшим попитом в Україні користуються автомобілі виробників країн СНД, доля

автомобілів японських виробників складає 7-10% та займає друге місце за споживанням в Україні.

Як свідчить управлінський досвід стратегія компанії визначає її структуру (з філософії: функція первинна, структура – вторинна).

Виходячи з того, що мета організаційної структури полягає у тому, аби забезпечити досягнення поставлених перед організацією задач, проектування організаційної структури має базуватися на стратегічних планах організації.

Дана організаційна структура належить до функціонального типу організаційних структур, що дозволяє ТОВ “Маста-Лтд” ефективно здійснювати весь спектр завдань, що поставлені перед компанією.

Функціональна схема організаційної діяльності дуже широко використовується у найвідоміших світових компаніях, таких як “Дженерал Моторс”, “Сірс”, “Дюпон”, “Стандарт Ойл оф Нью Джерсі”. Функціональна організаційна структура представляє собою процес розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має свою чітко визначену певну задачу та обов’язки.

Світовий досвід свідчить, що організаційну структуру такого типу доцільно використовувати в тих організаціях, які спеціалізуються на окремій номенклатурі продукції, діють у стабільних умовах зовнішнього середовища, а для забезпечення свого функціонування потребують вирішення стандартних управлінських завдань.

Крім того, визначено, що для обслуговування парку машин марки Mitsubishi в Україні доцільно створення широкої дилерської мережі з метою технічного обслуговування цих автомобілів. Створення такої мережі, в свою чергу, потребує значних капіталовкладень. Таким чином, для здійснення інвестиційного проекту необхідна розробка плану продаж, плану виробництва, організаційного плану та фінансового плану, а кінцевим етапом реалізації інвестиційного проекту є розрахунок ефективності інвестиційних вкладень.

Проведений маркетинговий аналіз автомобільного ринку в Україні свідчить про те, що автомобілі Mitsubishi є автомобілями, що користуються досить значним попитом, а обсяг продажу автомобілів Mitsubishi постійно збільшується. В основному такі тенденції розвитку автомобільного ринку України можна пояснити функціональними якостями продукції, що пропонується споживачам, а саме надійністю автомобілів Mitsubishi, високим рівнем комфорту, можливістю отримання подальшого обслуговування, а також збільшенням платоспроможності сегменту споживчого ринку України, що віддає перевагу автомобілям Mitsubishi.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУЛЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДИЛЕРА ТНК MITSUBISHI MOTORS CORPORATION В УКРАЇНІ

3.1. Концептуальна модель інноваційного маркетингу на підприємствах автомобільного ринку України

Специфіка об'єкта даного дослідження дає нам підстави говорити про унікальність процесу реалізації маркетингової стратегії, оскільки мова йде не про класичний виробничий цикл, а про процес надання достатньо специфічних послуг – перевезення вантажів автомобільним транспортом. Впровадження маркетингових стратегій на таких підприємствах має низку особливостей, а зовнішнє середовище висуває досить жорсткі вимоги до її ефективності. Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі

Наведена вище модель демонструє, що сам процес реалізації маркетингової стратегії представляє собою лише послідовні дії відповідних функціональних підрозділів і служб підприємств. Насправді ж всі ці процедури пов'язані за рахунок специфічних механізмів, що і забезпечують досягнення цілей маркетингової стратегії.

Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі вантажоперевезень автомобільним транспортом та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі.

Наведена вище модель демонструє, що сам процес реалізації маркетингової стратегії представляє собою лише послідовні дії відповідних функціональних підрозділів і служб підприємств. Насправді ж всі ці процедури

пов'язані за рахунок специфічних механізмів, що і забезпечують досягнення цілей маркетингової стратегії.

Підприємства автомобільної галузі найчастіше створюються як невеликі суб'єкти господарювання з незначною кількістю працівників. З методологічної точки зору ротація кадрів є складним процесом, ефективність результатів якого однак важко передбачити. Натомість наслідки ротації кадрів, особливо в процесі створення нового структурного підрозділу на підприємстві із кадровим його наповненням спеціалістами з числа наявного персоналу, можуть мати негативний вплив на подальше функціональне забезпечення роботи суб'єкта господарювання в цілому.

З практичної точки зору, ротація кадрів в сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом, є одним з найбільш розповсюджених управлінських методів коригування роботи маркетингової служби на підприємствах.

Після формування маркетингової служби настає черга чіткого і виваженого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності, що є найважливішою передумовою її ефективної діяльності. Для цього застосовується делегування повноважень.

Так, керівник відділу не може самостійно виконувати всю роботу і тому розподіляє завдання з-поміж підлеглих працівників, наділяючи їх при цьому відповідною компетенцією і вимагаючи певної відповідальності. На підприємствах керівник відділу маркетингу може делегувати повноваження зі збору та обробки маркетингової інформації, узагальнення даних, дослідження змін на ринку внутрішніх та міжнародних автомобільних продажів, опитування клієнтів, розрахунку вартості запропонованих проектів (наприклад, рекламної кампанії), підготовки пропозицій щодо впровадження нових методів маркетингу тощо.

Права, обов'язки та відповідальність на підприємствах закріплені у посадових інструкціях, але, як свідчить досвід, на вітчизняних підприємствах

до проблеми розробки та прийняття дієвих посадових інструкцій підходять поверхнево, більшість працівників ніколи не бачила своїх посадових інструкцій, і всі обов'язки та завдання приймали лише з усних наказів керівництва. У цьому контексті вбачається за необхідне використання таких управлінських методів як регламентація та бюрократизація.

Оскільки йдеться про маркетингову підсистему підприємства, то цілком очевидно, що вона не виробляє кінцевий матеріальний продукт, який включається до величини валового продукту.

Рішення, які приймаються в рамках цієї підсистеми, можуть мати конкретне грошове вираження (розглядаючи їх в контексті нових маркетингових технологій, що належать до нематеріальних ресурсів). Однак, виходячи з того, що ці рішення є кінцевим продуктом саме управлінського (адміністративного) апарату підприємства, витрати, які виникають в процесі їх розробки та прийняття обліковуються як витрати ресурсів. Отже, інформація як ключовий ресурс і повинна входити до підсистеми ресурсного забезпечення стратегічного маркетингу.

Для вирішення питання оптимізації управління інформаційними потоками в сфері стратегічного маркетингу використовується маркетингова інформаційна система (*MAIC*), теоретичні засади формування якої були розроблені Е. Діхтлем, Х. Хьоршгеном [45]. *MAIC* – це сукупність організаційних правил стосовно носіїв і споживачів інформації, потоків інформації між ними, їхніх прав на інформацію і методів, необхідних для обробки інформації. Базисними компонентами *MAIC* є:

- масив даних – це сукупність структурованої інформації про підприємство і середовище;
- банк методів – збірка математичних, статистичних методів і методів досліджень операцій;
- банк моделей – об'єднує кількісні моделі маркетингу, призначені для підтримки прийняття рішень;

– комунікаційна система – це технічна складова процесу обробки даних та відповідні програми, які полегшують контакт з елементами системи [79].

Приєднання до систем управління якістю та бізнес-процесами ISO 9004-2001 та 14001-2009 дає змогу транспортним і торговельним підприємствам привести свою діяльність у відповідність до міжнародних екологічних стандартів та стандартів якості надання послуг, і дозволяють зробити її прозорою та передбачуваною, що є запорукою стабільності та успіху.

На етапі реалізації цілей стратегічного маркетингу він повинен бути забезпечений функціями оцінки та контролю виконаних заходів та впроваджених програм. Підбиття підсумків виконується за попередньо визначеними показниками – індикаторами ефективності реалізації маркетингової стратегії. Такі індикатори розробляються конкретно під певну стратегію і відрізняються залежно від її цілей і особливостей. Це можуть бути:

– частка ринку (швидкість і показник її збільшення при агресивних стратегіях лідерства або утримання при стратегії спеціалізації тощо);

– показник зміни збуту послуг за географічними сегментами ринку та по розмірах (вартості) замовлення;

– співвідношення кількості нових і втрачених клієнтів;

– показник прибутковості клієнта – прибуток, що отримується від обслуговування певного замовника автомобільних вантажоперевезень за певний період часу (індикатор, необхідний при виборі стратегії спеціалізації);

– ступінь популярності бранда перевізника (при активних стратегіях, а також стратегіях спеціалізації);

– індекс готовності клієнтів замовити послугу вантажоперевезення під впливом реклами, передбаченою певною маркетинговою стратегією;

– лояльність до бранда (готовність до повторного звернення за послугою вантажоперевезення за будь-яких умов, навіть у разі підвищення ціни);

– репутація на ринку (гудвіл) – оцінка клієнтів, позитивні відгуки в мережі Internet, у друкарських виданнях, за результатами соціологічних опитувань.

Концепція комплексу стратегічного маркетингу визначається вибором основного переліку маркетингового інструментарію.

По-перше, це інструменти з товарної політики (в даному випадку товаром є послуга вантажоперевезення): методи обслуговування клієнтів, програми, що застосовуються логістами, використання сучасних систем розрахунку, методи прогнозування ефективності надання нових супутніх послуг автомобільних продавців, розрахунок рентабельності продажів по моделях автівок, розробка системи гарантій дотримання договорів.

По-друге, інструменти цінової політики: розрахунок точки беззбитковості, цін на послуги перевезення, можливостей програм лояльності для постійних клієнтів та знижок тощо.

По-третьє, інструменти комунікаційної політики (рекламні кампанії, PR-заходи, соціальна відповідальність).

П-четверте, інструменти збутової політики (методи маркетингових досліджень та аналізу, методи обробки та узагальнення даних, методи прогнозування, складання планів та бюджетів тощо), а також методи реалізації конкурентних стратегій.

Таким чином, в арсеналі підприємств автомобільного ринку є найрізноманітніші маркетингові інструменти, кожен з яких достатньо ресурсовитратний, а тому необхідно підібрати найбільш ефективну комбінацію інструментів маркетингу для забезпечення функцій стратегічного маркетингу автомобільного торгуючого підприємства.

Отже, практичне застосування концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах вантажних перевезень автомобільним транспортом та розробленої в рамках неї моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу є надзвичайно складним управлінським процесом, який вимагає не лише консолідації всіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства, але і використання новітніх технологій менеджменту. Реалізація запропонованих в рамках даного дисертаційного

дослідження напрямів розвитку ТОВ „Маста-Лтд” за допомогою такого складного механізму, з одного боку, вважається вдалим поєднанням сукупності складових забезпечення інноваційного маркетингу, з іншого – за прогнозами, дозволить підприємству досягнути нового якісного стану, перетворившись на одного з лідерів вітчизняного та закордонного ринків вантажоперевезень..

Застосовуючи найпростіший мережевий метод організації бізнес-процесів, послідовність реалізації наступних етапів: «Розробки проекту», «Розробки плану реалізації проекту».

Перелік елементів підсистем може бути розширено чи звужено залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства, його розмірів, кількості працюючих та методів управління, оскільки не всі сучасні підприємства автомобільного транспорту мають відповідні маркетингові підрозділи, фінансові, кадрові, технічні та інші ресурси та належні умови для забезпечення системи стратегічного маркетингу.

Після формування маркетингової служби настає черга чіткого і виваженого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності, що є найважливішою передумовою її ефективної діяльності. Для цього застосовується делегування повноважень.

Складовою запропонованого механізму забезпечення функції перспективного передбачення стратегічного інноваційного маркетингу на підприємствах автомобільних дилерів є підсистема ресурсного забезпечення, складові якої реалізують одну з вимог стратегічного процесу – його стабільність. Основні стратегічні ресурси, які забезпечують розвиток і конкурентні переваги автоторговців, визначаються обраною маркетинговою стратегією розвитку підприємства.

Цілями ресурсного забезпечення системи стратегічного маркетингу на автотранспортному підприємстві є:

– своєчасне та повне забезпечення працівників підприємства всіма видами ресурсів необхідної якості;

–!постійна оптимізація використання ресурсів, спрямована на економію фінансових та часових витрат.

Для стратегічного маркетингу ключовим ресурсом є інформація. Через її виняткову важливість інформаційні ресурси часто виділяють в окрему підсистему забезпечення стратегічного маркетингу. З огляду на проблематику даного дослідження доцільність включення інформації до складу ресурсної підсистеми може бути обґрунтована тим, що це є основним ресурсом, на якому ґрунтується процес прийняття управлінського рішення.

Всі ці елементи інформаційного забезпечення на підприємствах автомобільного ринку мають велике значення, бази даних є комерційною таємницею, а наявність необхідних комп'ютерних програм та мереж забезпечує оперативність роботи та захист інформації.

З точки зору якісних вимог до інформації то менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу таким її характеристикам як достовірність джерел, релевантність, оперативність отримання, комплексність, багатократність застосування тощо.

В умовах автомобільних торгуючих підприємств вантажних кадрове забезпечення маркетингу проявляється у підборі необхідного персоналу для забезпечення фізичного виконання тих чи інших заходів. Мова йде передусім про службовців, тобто адміністративний ресурс підприємства. Розглядаючи їх статус, з огляду на предмет даного дослідження, слід акцентувати увагу на тому, що маркетологи або фахівці, які виконують супутні щодо маркетингової підсистеми підприємства функції, здатні створювати новий нематеріальний актив – маркетингову стратегію та технологію її реалізації.

Кадрове забезпечення на автомобільних торгуючих підприємствах здійснюють відділи кадрів або менеджери з кадрів, в малих фірмах цим часто займаються перші керівники або їх заступники. Створення успішної команди, що складається з умотивованих кваліфікованих працівників – важливий крок

для забезпечення стратегічного маркетингу і швидкої реалізації управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури.

Закордонний досвід демонструє практику капіталізації подібних результатів розумової діяльності персоналу відповідних підприємств шляхом їх включення в загальну вартість нематеріальних активів. Вітчизняна практика цього не визнає. Крім того, результат діяльності маркетологів на підприємствах вважається закономірним, об'єктивним явищем, оскільки передбачений посадовими інструкціями, однак з точки зору ведення підприємницької діяльності вдала маркетингова стратегія, яка здатна збільшити прибутки підприємства, цілком виправдано може бути включена до складу нематеріальних активів. Тому пропонується на автомобільних підприємствах оформляти результати діяльності маркетингових служб, а саме маркетингові стратегії та проекти з реалізації її окремих напрямів, в якості додаткових нематеріальних активів, оцінюючи та відповідним чином обліковуючи за первісною вартістю.

Працівникам підрозділу маркетингу необхідно простежувати можливі зміни і швидко реагувати на них. Наприклад, якщо на законодавчому рівні буде заборонено використання автомобілів нижче екологічного стандарту Євро 3, багатьом торгівельним підприємствам необхідно буде в короткі терміни оновити рухомий склад або вони ризикують залишитися без частини основних засобів виробництва, що забезпечує їх основну діяльність, втратити клієнтів, репутацію, прибуток. Внутрішнє нормативне забезпечення (накази, звіти тощо) дає змогу проводити якісний контроль та оцінку діяльності працівників та функціонування підприємства в цілому.

Приєднання до систем управління якістю та бізнес-процесами ISO 9004-2001 та 14001-2009 дає змогу транспортним підприємствам привести свою діяльність у відповідність до міжнародних екологічних стандартів та стандартів якості надання послуг, і дозволяють зробити її прозорою та передбачуваною, що є запорукою стабільності та успіху.

Збір інформації про стан галузі, ринки збуту послуг, їх динаміку за географічним чи іншими принципами, фінансове становище та переваги конкуруючих авто-дилерів, побажання та плани замовників автомобільних продажів – весь цей комплекс даних має бути застосований при аналізі транспортного підприємства, виявленні його ринкової ніші та для оцінки його можливостей в конкурентній боротьбі. Концептуально стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Роль, яку він відіграє в управлінському процесі, полягає у спостереженні за еволюцією заданого ринку та пошуку нових потенціальних ринків або їх сегментів.

На етапі реалізації цілей стратегічного маркетингу він повинен бути забезпечений функціями оцінки та контролю виконаних заходів та впроваджених програм. Підбиття підсумків виконується за попередньо визначеними показниками – індикаторами ефективності реалізації маркетингової стратегії.

Оцінювати показники ефективності реалізації маркетингової стратегії автомобільного торговця (дилера) необхідно з початку її реалізації, щоб у подальшому можна було оперативнo корегувати в разі виявлення негативних тенденцій чи результатів.

В основу забезпечення системи контролю має бути покладений порівняльний аналіз результатів діяльності підприємства і його конкурентів в конкретному сегменті ринку та аналіз структури витрат підприємства на маркетингові заходи і їх співвідношення з показниками рентабельності послуг з автопродажу і супутніх послуг (страхування тощо). Ефективність маркетингових заходів багато в чому залежить не від рівня витрат на їх реалізацію, а від досягнення їх конкретної мети, що власне і позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. При цьому аналіз структури витрат на предмет скорочення фінансування найменш доцільних маркетингових заходів слугує швидше елементом оптимізації маркетингової стратегії автомобільних продажів в цілому.

Концепція комплексу стратегічного маркетингу визначається вибором основного переліку маркетингового інструментарію.

По-перше, це інструменти з товарної політики (в даному випадку товаром є послуга вантажоперевезення): методи обслуговування клієнтів, програми, що застосовуються логістами, використання сучасних систем розрахунку, методи прогнозування ефективності надання нових супутніх послуг автомобільних продавців, розрахунок рентабельності продажів по моделях автівок, розробка системи гарантій дотримання договорів.

По-друге, інструменти цінової політики: розрахунок точки беззбитковості, цін на послуги перевезення, можливостей програм лояльності для постійних клієнтів та знижок тощо.

По-третє, інструменти комунікаційної політики (рекламні кампанії, PR-заходи, соціальна відповідальність) та по-четверте, інструменти збутової політики (методи маркетингових досліджень та аналізу, методи обробки та узагальнення даних, методи прогнозування, складання планів та бюджетів тощо), а також методи реалізації конкурентних стратегій.

Зараз головні ресурси MMC зосереджені на чотирьох категоріях: малолітражки, седани, мінівени і SUV («паркетники»).

У даній роботі можна запропонувати новий підхід «3-P»:

1. *Passion* (пристрасть), що керує створенням продуктів наступного покоління;

2. *Performance* (характеристика), представлені новітніми технологіями, розробленими завдяки участі Mitsubishi у світовому мотоспорті;

3. *Perfection* (завершеність), укладена у вишуканості, характерної для японської творчості.

Наполегливе застосування підходу «3-P» дозволить компанії представити світові привабливі автомобілі, здатні змінити стиль життя свого власника.

3.2. Прийняття рішень на основі інноваційних маркетингових досліджень

Розвиток організаційно-економічних виробничих систем – це складний процес, який базується на стратегічних маркетингових дослідженнях. Основними параметрами управління в імітаційних моделях є екзогенні змінні. Цим зумовлюється достатньо хороша якість прогнозування розвитку організаційно-економічних виробничих систем для планових періодів розвитку. До недоліків імітаційного моделювання слід віднести також і погану збіжність результатів, оскільки цей метод базується на законі великих чисел. Але для прогнозу стратегій розвитку виробничих систем навіть цей недолік методу не знижує його цінність з точки зору розробки практичних рекомендацій. Таким чином, метод імітаційного моделювання є ефективним засобом планування та управління розвитком організаційно-економічних виробничих систем.

Можливості проведення прямих експериментів на реальних об'єктах надто обмежені, тому що в ринкових умовах експериментувати на реальних виробничих системах занадто ризиковано з точки зору економічної вигоди.

Математичні моделі можуть бути використані як для оцінювання функціонування автотранспортних підприємств, так і для прогнозування їх розвитку, що особливо важливо в умовах оцінювання стратегічного маркетингового дослідження. Але слід зазначити, що велика розмірність багатьох класів математичних моделей, а також наявність нелінійних зв'язків і стохастичність змінних величин роблять надто важким, а іноді і неможливим, дослідження таких моделей аналітичним шляхом.

З огляду на це, найбільш прийнятним методом досліджень організаційно-технічних виробничих систем вважається метод імітаційного моделювання. Слід зазначити, що цей метод не має жодних обмежень.

Імітаційні експерименти спрямовані на покращення адекватності моделі, яка відображає реальний об'єкт або виробничі процеси. У процесі моделювання

існує множина методів коригування та уточнення в моделі, що робить її досить ефективною й практичною.

У дипломній роботі запропоновано як загальну блок-схему моделювання стратегій розвитку транспортних торговельних та експлуатуючих та інших дотичних галузі сервісів підприємств згідно з запропонованою економіко-математичною моделлю, так і блок-схему алгоритмів для визначення найбільш прийнятних варіантів стратегій організаційно-економічного розвитку виробничих систем на автомобільному транспорті на основі маркетингових досліджень.

На основі аналізу вхідних даних про підприємство ТОВ „Маста-Лтд”: організаційної структури, господарсько-економічної діяльності, фінансових результатів, – та після проведення комплексного ґрунтовного дослідження умов, в яких підприємство функціонує та його зовнішнього середовища, а також ґрунтуючись на результати моделювання напрямку організації перевезень, були визначені можливості його подальшого розвитку. Незважаючи на те, що ТОВ „Маста-Лтд” займає конкурентну маркетингову позицію на ринку, аналіз фінансового стану продемонстрував наявність таких негативних тенденцій, як брак ліквідності та нестача тимчасово вільних коштів. Порівнюючи результати з іншими учасниками ринку, стає зрозуміло, що фінансові показники є тенденційними для галузі в цілому та пояснюються негативним впливом глобальної фінансово-економічної кризи і загальноекономічним спадом.

Водночас конкурентна позиція підприємства означає наявність потенціалу його розвитку, а PESTLE- та SWOT-аналізи демонструють і вектор такого розвитку для досліджуваного підприємства – розширення збуту послуг з вантажоперевезень автомобільним транспортом на міжнародному ринку.

Для того, щоб ефективно та в повному обсязі реалізувати стратегію розширення, запропоновану вище, необхідно створити належне організаційне забезпечення. В цьому контексті напрямом розвитку в галузі управління та

менеджменту ТОВ „Маста-Лтд” є виділення маркетингової служби у внутрішньому середовищі підприємства та її інституціональне забезпечення шляхом створення відповідного структурного підрозділу. Як було встановлено під час аналізу результатів моделювання маркетингової складової діяльності ТОВ „Маста-Лтд”, такого відділу в організаційній структурі підприємства не існує, що дало змогу зробити такий висновок – підприємство не є маркетингово-орієнтованим, маркетингові функції виконують працівники різних відділів, узгодженість дій яких низька, важко виробити загальне бачення стану підприємства з позицій стратегічного маркетингу. Управління та координація маркетингових заходів входять до великого спектру обов’язків першого заступника генерального директора. За таких умов цілком логічно прогнозувати подальше погіршення якості маркетинговій роботі на підприємстві. З огляду на потребу охоплення нових ринків цей недолік має бути усунений.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що постає об’єктивна необхідність розробки комплексу заходів з підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ „Маста-Лтд”, що має втілитися через:

- удосконалення організаційної підсистеми забезпечення стратегічного маркетингу,
- розширення функціональної складової в маркетинговій роботі підприємства;
- розробку плану реалізації маркетингової стратегії, обраної на основі існуючого стану та конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Насамперед трансформацію доцільно розпочати з удосконалення організаційної підсистеми забезпечення стратегічного маркетингу, оскільки саме маркетинговий відділ є відповідальним за подальшу реалізацію маркетингової стратегії підприємства.

Організаційна структура ТОВ „Маста-Лтд” побудована за лінійним принципом, що є перевагою для створення маркетингового відділу. Лінійна організація маркетингу найпростіша з точки зору її управління. Вона характеризується чіткістю в розподілі компетенцій та відповідальності, стандартизації процесів управління, що дає змогу ефективно функціонувати в широкій розгалуженій структурі великого транспортного підприємства. Але в умовах розширення діяльності та роботи на різних ринках збуту результативність функціонування відділу може знизитися через такі недоліки як проблеми у координації дій; неможливість прийняття рішень на рівні відділу та необхідності їх передачі на більш високий щабель управління, що позбавляє такі рішення оперативності, а відтак і ефективності.

З огляду на це, вбачається доцільним розмістити новостворений відділ маркетингу ТОВ „Маста-Лтд” в прямому підпорядкуванні першому заступнику генерального директора. Таким чином маркетингові функції з першого заступника перейдуть до цілого відділу висококваліфікованих працівників на чолі з керівником відділу. Перший заступник, маючи досвід в забезпеченні процесів маркетингу, повинен поставити чіткі завдання перед відділом та забезпечити належний контроль за їх виконанням. Також така диверсифікація є оптимальною з точки зору налагодження зв'язків із планово-економічним відділом, як структурним підрозділом відповідальним за акумуляцію надзвичайно важливої інформації для роботи маркетологів:

фінансові можливості підприємств, тенденції галузі тощо. Тісні зв'язки дають змогу отримувати цю інформацію швидко та без втрат часу, обробляти її та узгоджувати маркетингове планування з загально-фірмовим, беручи до уваги фінансові резерви підприємства.

Для укомплектування штату відділу маркетингу такого великого та розгалуженого підприємства як ТОВ „Маста-Лтд” необхідним є залучення не менш як 5 спеціалістів, у тому числі керівника відділу. Набір та розстановку персоналу повинен виконати відділ кадрів за участі першого заступника

генерального директора при відборі претендента на місце керівника відділу маркетингу. Таким чином, у відділі маркетингу пропонується створити такі посади: керівник відділу маркетингу (1- організація роботи відділу, участь у розробці стратегічних та тактичних маркетингових планів, узгодження питань з фінансування маркетингових заходів, організація зв'язків з іншими відділами, проведення зустрічей, звітність перед керівництвом), маркетолог (2 - збір та аналіз маркетингової інформації, побудова планів, розробка маркетингових заходів, розрахунок їх ефективності, оцінка впровадження маркетингових дій), менеджер з транспортних послуг (1- дослідження ринку збуту, виявлення зон невдоволеного попиту, пошук нових клієнтів, налагодження сталих зв'язків з клієнтами, розробка програм лояльності, розсилка бізнес-пропозицій, аналіз розвитку збуту підприємства), менеджер з реклами (1- розробка та проведення рекламних кампаній, звітність після їх виконання, розробка макетів, копірайтинг, наповнення сайту, ведення поточної реклами в ЗМІ, мережі Інтернет, моніторинг відгуків про фірму, створення позитивної репутації про неї), разом- 5 осіб.

Далі слід визначитися з основними витратами на створення маркетингового відділу, виходячи із витрат на оплату праці та загальних витрат на забезпечення автоматизованого робочого місця кожного менеджера з роботи відділу

У результаті отримуємо суму 460680 грн. – це витрати на утримання відділу маркетингу на перший рік його функціонування. У подальшому ця стаття видатків буде значно меншою, оскільки до її складу не включатимуться витрати, пов'язані із створенням автоматизованого робочого місця менеджера. Також для відділу маркетингу необхідно розробити Положення про відділ, в якому будуть окреслені його структура, основні функції та завдання, права та відповідальність працівників.

Грунтуючись на запропонованому Проекті, а саме – виходячи з положень Розділу 6, наведемо основні інформаційні канали та зв'язки, що поєднують маркетинговий відділ з іншими структурними одиницями підприємства.

Необхідність визначення місця відділу маркетингу (далі – Відділ) у структурі підприємства обумовлюється

важливістю реалізації покладених на нього завдань в максимально повному обсязі та в найбільш короткі строки.

Суто ієрархічно Відділ підпорядковується першому заступникові та знаходиться на третій ланці в системі управління поряд із відділами транспорту і логістики, митного обслуговування, планово-економічним відділом, бухгалтерією. У самого Відділу в підпорядкуванні не має жодного структурного підрозділу, проте існує низка підрозділів, які входять до його сфери впливу. Це означає, що між Відділом та відповідними підрозділами існують тісні взаємозв'язки в маркетинговій сфері. Лише в процесі реалізації маркетингової стратегії Відділом може відбуватися регулювання та корегування окремих процедур чи маркетингових заходів, участь у яких беруть зазначені підрозділи, але подібного роду координація відбувається із залученням першого заступника та керівника служби міжнародних перевезень.

Аналізуючи господарсько-економічну діяльність ТОВ „Маста-Лтд”, доцільно зупинитися на фінансовій складовій та зокрема на деяких фінансових показниках. Так, привертає до себе увагу стан зносу основних засобів. Первинна вартість на балансі станом на 31.12.2019 р., складала 87 650 тис. грн., при чому знос станом на 31.12.2019 р. складав 61 795 тис. грн, що свідчить про швидкі темпи зносу технічних засобів, в тому числі автомобільного парку, а також про намагання підприємства залучити додаткові кошти шляхом збільшення величини амортизаційних відрахувань. Станом на 31.12.2019 р. виробничі запаси склали 848 тис. грн.; товари – тис. грн.; незавершене виробництво – 1099 тис. грн. З одного боку така величина запасів та незавершеного виробництва свідчить про потужність виробничого потенціалу компанії в короткотерміновій перспективі, але з іншого – понад 2 млн. грн. активів перебувають у недостатньо ліквідній формі, для можливого покриття

розривів, пов'язаних із загальним погіршенням економічної кон'юнктури в країні.

Неефективність фінансового менеджменту простежується і в контексті аналізу дебіторської заборгованості. На початок 2020 р. загальний обсяг дебіторської заборгованості складав 11,2 млн. грн. При цьому лише 3,3 млн. грн. – дебіторська заборгованість по розрахункам із бюджетом, тобто це планові затримки у зв'язку із закінченням фінансового року, але 6,6 млн. грн. – це дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги 6612 тис. грн., стягнення якої має відбуватися системно та швидко з метою насичення підприємства ліквідними платіжними засобами. Разом з тим, залишок грошових коштів на поточному рахунку в банку ще на початку 2013 року становив 530 тис. грн. Що стосується кредиторської заборгованості, то її величина на початок 2020 р. сягала 6,5 млн. грн., 55% з яких складала заборгованість за товари, роботи, послуги, а 1,1 млн. грн. – заборгованість з оплати праці. При цьому довгострокові фінансові зобов'язання станом на початок 2030 р. становили 9663 тис. грн. [77].

Статутний капітал ТОВ „Маста-Лтд” становить 1 млн грн та поділений на 50 000 простих іменних акцій номінальною вартістю 20 грн кожна, випущених в бездокументальній формі існування, які розподіляються між акціонерами. Акціонерами підприємства є власники товариства, в кількості 199 осіб, яким належить 100% акцій. Резервний капітал ТОВ „Маста-Лтд” за результатами діяльності за 2019 рік не нараховувався та на початку 2020 року складав 250 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції за 2019 рік з урахуванням вирахувань на податок на додану вартість (4238 тис.грн.) склав 91596 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції склала 85 814 тис.грн; сума інших операційних доходів склала 6497 тис.грн; сума інших доходів від операційної діяльності на 31.12.2019 р. становить 1626 тис.грн. За 2019 рік сума адміністративних витрат складає 6470 тис.грн, сума витрат на збут – 408 тис.

грн., інших операційних витрат становить 4091 тис. грн. Сума чистого прибутку за 2019 рік становить 1220 тис. грн. [57].

Що стосується фінансової стабільності підприємства, то найбільш точну оцінку її стану можна отримати із застосуванням показника ймовірності банкрутства, який розраховується наступним чином:

$$Z = 1,2 \times (\text{оборотний капітал/активи балансу}) + 1,4 \times [(\text{виручка від реалізації} + \text{фонд цільового фінансування} + \text{нерозподілений прибуток (непокритий збиток)}) / \text{активи балансу}] + 3,3 \times (\text{виручка від реалізації} / \text{активи балансу}) + 0,6 \times (\text{статутний фонд} / \text{сума зобов'язань}) + (\text{чиста виручка від реалізації} / \text{активи балансу}).$$

Підставивши відповідні показники в розрахункових величинах млн. грн., отримуємо таке:

$$Z = 1,2 \times (14,1/41,3) + 1,4 \times [(95,8+0,25+23,1) / 41,3] + 3,3 \times (95,8 / 41,3) + 0,6 \times (1 / (9,7+6,5)) + (91,6 / 41,3) = 14,30$$

Таким чином, станом на початок 2020 р. ТОВ „Маста-Лтд” є фінансово стабільним, оскільки показник ймовірності банкрутства є більшим за нормативне значення майже в чотири рази.

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ „Маста-Лтд”, можна зробити такі висновки:

–показники платоспроможності ТОВ „Маста-Лтд” коливалися протягом аналізованого періоду, але майже всі показники окрім коефіцієнту негайної абсолютної ліквідності в 2019 р. перевищували нормативні значення;

–коливання коефіцієнта фінансової автономії свідчить про пошуки менеджментом підприємства ефективних шляхів управління фінансовими потоками, однак низькі показники коефіцієнта заборгованості демонструють неефективність обраної фінансової стратегії;

–низькі показники чистої рентабельності підприємства на тлі достатньо високих показників рентабельності наданих послуг демонструють необхідність концентрації менеджменту ТОВ „Маста-Лтд” на тих напрямках діяльності, що мають більшу прибутковість, тобто на міжнародних вантажних перевезеннях та

перевезеннях вантажів в межах України без диверсифікації діяльності в напрямку надання супутніх сервісних та логістичних послуг.

–стале зростання загального коефіцієнта покриття та проміжного коефіцієнта покриття протягом всього аналізованого періоду демонструє поступове збільшення величин власних коштів в загальній структурі капіталу (рис. 3.1).

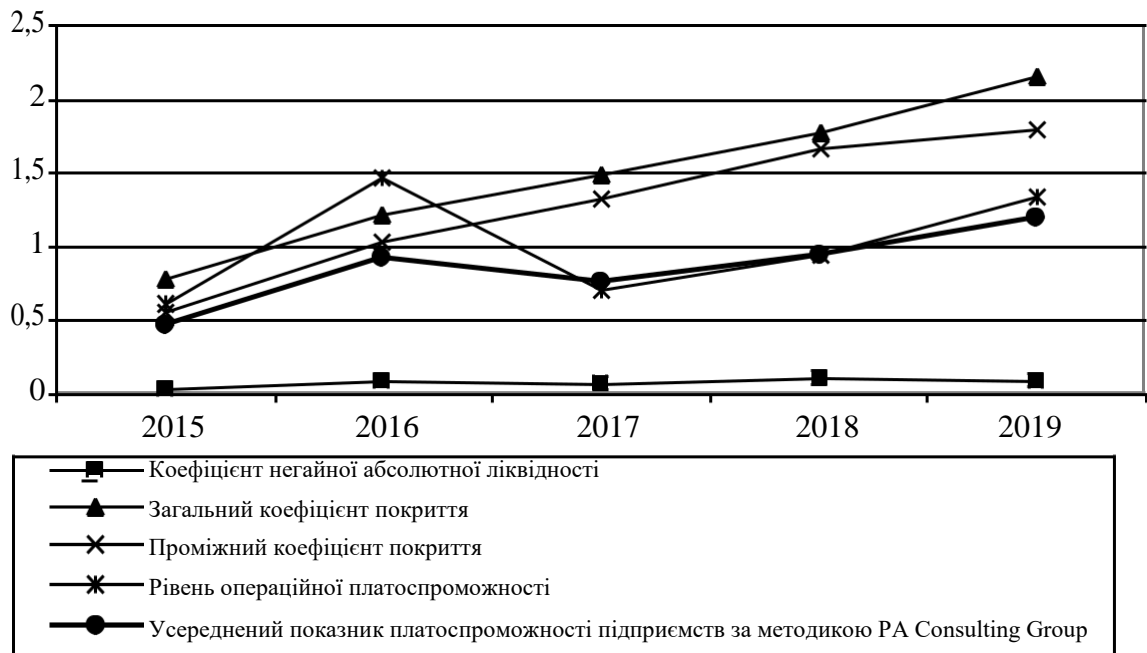


Рис. 3.1. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ „Маста-Лтд” за 2015-2019 рр.

Доцільно зауважити, що незважаючи на низький рівень коефіцієнта негайної абсолютної ліквідності усереднений показник платоспроможності ТОВ „Маста-Лтд”, за методикою РА Consulting Group, демонструє постійне зростання протягом останніх трьох років.

З огляду на проведений вище аналіз, в умовах ТОВ „Маста-Лтд” у контексті формування маркетингової стратегії, особливий акцент необхідно робити саме на організаційну та економічну складові.

У запропонованій моделі економічна складова входить до складу підсистеми ресурсного забезпечення поряд із інформаційними, кадровими

ресурсами та гудвілом (іміджем) підприємства, тому це не означає, що для ТОВ „Маста-Лтд” серед всіх ресурсів слід виділяти лише економічні (фінансові та матеріально-технічні). Акцент на них обумовлений тим, що підприємство вже має певну маркетингову стратегію, яку було визначено в процесі проведеного SPACE-аналізу, однак її зміна завжди вимагає зрушень в системі забезпечення, які в здебільшого стосуються саме організаційної та економічної підсистем.

Розроблена та запропонована вище (рис. 3.1) Імітаційна модель передбачає аналіз конкурентних переваг за трьома основними складовими. Водночас за результатами SWOT-аналізу були виявлені можливості розвитку підприємства, які знаходяться у тих самих функціональних площинах: розвиток рухомого складу (збільшення кількості спеціалізованих причепів); розвиток системи організації перевезень (диверсифікація послуг, розширення географії міжнародних перевезень); удосконалення маркетингової складової діяльності підприємства (створення спеціалізованої служби маркетингу, залучення нових клієнтів). Співвідношення результатів аналізу внутрішнього та конкурентного середовищ ТОВ „Маста-Лтд” із алгоритмом, який міститься в запропонованій Імітаційній моделі реалізації стратегічного маркетингу, дає підстави зробити висновок стосовно доцільності її подальшого впровадження в рамках підприємства. Причому надалі сконцентруємо увагу на реалізації стратегічного маркетингу, починаючи з етапів 7, 5¹ та 5^{2,3}. Тобто необхідно розробити план дій, який дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, виходячи із первинних даних, отриманих в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ „Маста-Лтд”.

Важливим кроком на шляху визначення можливостей застосування тих чи інших альтернатив розвитку маркетингової стратегії є аналіз організаційної структури ТОВ „Маста-Лтд” на предмет її спроможності оперативно та адекватно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі. Саме організаційна структура є тим інституційним базисом, за рахунок якого в подальшому буде впроваджуватись та чи інша маркетингова стратегія.

Дослідження організаційної структури ТОВ „Маста-Лтд” необхідно розпочати з аналізу принципів її побудови, що сформувалися за роки роботи підприємства:

- логіка побудови організаційної структури, по-перше, відображає місію, цілі та завдання функціонування ТОВ „Маста-Лтд”, організація управління пристосована до умов середовища, в якому працює підприємство та його основних потреб. Досліджуване підприємства – яскравий приклад того, як філософія підприємства трансформувалася в його організаційне забезпечення;

- принцип оптимального поділу праці між керуючими органами та безпосередніми виконавцями – працівниками – врахований не повною мірою, що викликає нерівномірне навантаження на працівників, іноді відсутність належної спеціалізації та можливості творчого підходу до виконання роботи. Крім того, нерівномірно відбувся розподіл сфер управління між топ-менеджментом підприємства;

- процес побудови структури управління підприємством виходить з необхідності чітко визначити зв'язки між елементами вертикальних та горизонтальних рівнів структури та розподілити визначені повноваження й ступінь відповідальності окремого працівника чи органу управління. Можна зазначити, що у випадку ТОВ „Маста-Лтд” зазначені ієрархічні та горизонтальні зв'язки мають часом дуже низьку ефективність через велику скупченість та занадто широке втручання неформальних відносин;

- принцип відповідності між функціями й обов'язками працівників та їхніми повноваженнями і відповідальністю забезпечується на підприємстві не в повному обсязі. Порушення цього принципу несе в собі ризик отримати дисфункцію системи управління в цілому. А сама структура управління суто візуально тяжіє до авторитарного стилю, оскільки в підпорядкуванні генерального директора компанії знаходиться велика кількість досить дрібних та розрізнених за своїм функціональним призначенням структурних підрозділів;

- організаційну структуру ТОВ „Маста-Лтд” можна характеризувати як адекватну щодо соціально-культурного середовища підприємства. Це значно спрощує прийняття рішень про розподіл обов’язків, повноважень та визначення відповідальності, а також обумовлює формування централізації та деталізації у роботі підрозділів та працівників, полегшує визначення ступеня самостійності та необхідного контролю. На практиці це означає, що неможливо формально запровадити структуру управління підприємством, скопіювавши її у іншого ефективного працюючого підприємства й самовпевнено очікувати від неї такої ж високої ефективності.

Необхідно враховувати те, що ця структура на іншому підприємстві функціонує за інших соціально-культурних умов. Тому на підприємстві розробляється такий проект організаційної побудови рівнів управління, який повністю може задовольнити потреби ТОВ „Маста-Лтд”, враховуючи запити внутрішнього та зовнішнього середовища.

Переходячи до графічного аналізу організаційної структури ТОВ „Маста-Лтд”, слід зауважити, що при її побудові було використано лінійний тип структури із можливим його трансформуванням у лінійно-штабну структуру, якій функцію штабу або координаційно-консультаційного центру може виконувати перший заступник, планово-аналітичний відділ та бухгалтерія як єдиний центр управління фінансовими потоками. Основними перевагами наведеної організаційної структури управління є:

- порівняно чітка та нескладна побудова ієрархії підприємства;
- узгодженість дій виконавців та високий рівень між-структурної координації;
- чітка система керівництва;
- своєрідна гнучкість організації, завдяки чому існує можливість швидкої реакції на зміни факторів зовнішнього середовища.

До недоліків можна віднести:

–перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, великий обсяг не релевантної інформації, комунікаційні шуми;

–нераціональність розподілу сфер впливу між топ-менеджментом підприємства, зокрема у першого заступника генерального директора в прямому підпорядкуванні знаходиться лише декілька підрозділів;

–відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, зокрема маркетингової служби;

–невідповідність організаційної структури ТОВ „Маста-Лтд”, і зокрема функціонального навантаження на структурні підрозділи, зростаючим ринковим вимогам.

На базі основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ „Маста-Лтд” можна не лише визначити відхилення між проголошеною та реальною стратегіями підприємства, а і його місце в системі ринкових координат. Саме топ-менеджмент підприємства проголошує стратегію лідерства в галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом, але на сьогодні через темпи загального падіння обсягів економічної активності в країні та погіршення ринкової кон’юнктури ТОВ „Маста-Лтд” навряд чи здатне конкурувати із потужними європейськими авто дилерами, які все частіше входять на вітчизняні ринки.

Результати SPACE-аналізу свідчать, що точка матриці має координати (0,3; -0,4) в ринковій системі координат. Таким чином, для досліджуваного підприємства характерна конкурентна стратегія. Така ситуація цілком зрозуміла, оскільки економічний потенціал та матеріально-технічна база підприємства, а також наявність значної заборгованості (як кредиторської, так і дебіторської) позбавляє підприємство можливості інвестувати наявні фінансові кошти в збільшення чи оновлення роздрібною пропозиції автомобілей. Водночас саме в подібних заходах вбачається один із можливих і доцільних варіантів розвитку підприємства. Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ

„Маста-Лтд”, а також інституційної та організаційної підсистем підприємства та оцінка його реальної ринкової стратегії, є необхідною передумовою проведення імітаційного моделювання, на основі якого будуть вироблені перспективні шляхи розвитку бізнесу.

Статистична однорідність інформації забезпечується стабільними умовами проведення експерименту. Об’єктивність та достовірність забезпечуються використанням реальних даних досліджуваного підприємства, репрезентативність визначається вимогами щодо мінімального обсягу вибірки.

Перелік необхідних даних встановлюється в процесі формальної постановки задачі та передбачає використання наступних даних: техніко-економічні характеристики досліджуваного підприємства або бізнес-одиниці; обсяги початкових інвестицій по проекту; наявна кількість рухомого складу та час його експлуатації; середньорічні обсяги матеріальних ресурсів за їх видами та в розрізі марок автомобілів; витрати трудових ресурсів на ТО та ремонт рухомого складу в розрізі марок; накладні витрати підприємств.

Наступним кроком на шляху до вибору необхідних маркетингових трансформацій діяльності ТОВ „Маста-Лтд” є проведення SPACE-аналізу з метою визначення реальної ринкової стратегії підприємства та його поведінки в умовах зовнішнього середовища.

Перевірка адекватності імітаційної моделі реальному автотранспортному підприємству проводилася на основі порівняння результатів моделювання показників діяльності підприємства із фактичними даними за минулий період. За результатами перевірки на адекватність моделі було встановлено, що розбіжність між фактичними даними і розрахунковими не перевищує 5%. Це дає можливість стверджувати, що про допустиму похибку, яка характеризує відповідність розробленої Імітаційної моделі реальному об’єкту, а результати моделювання коректними. Отримані результати розрахунків наносимо на прямокутну систему координат (рис. 3.2).

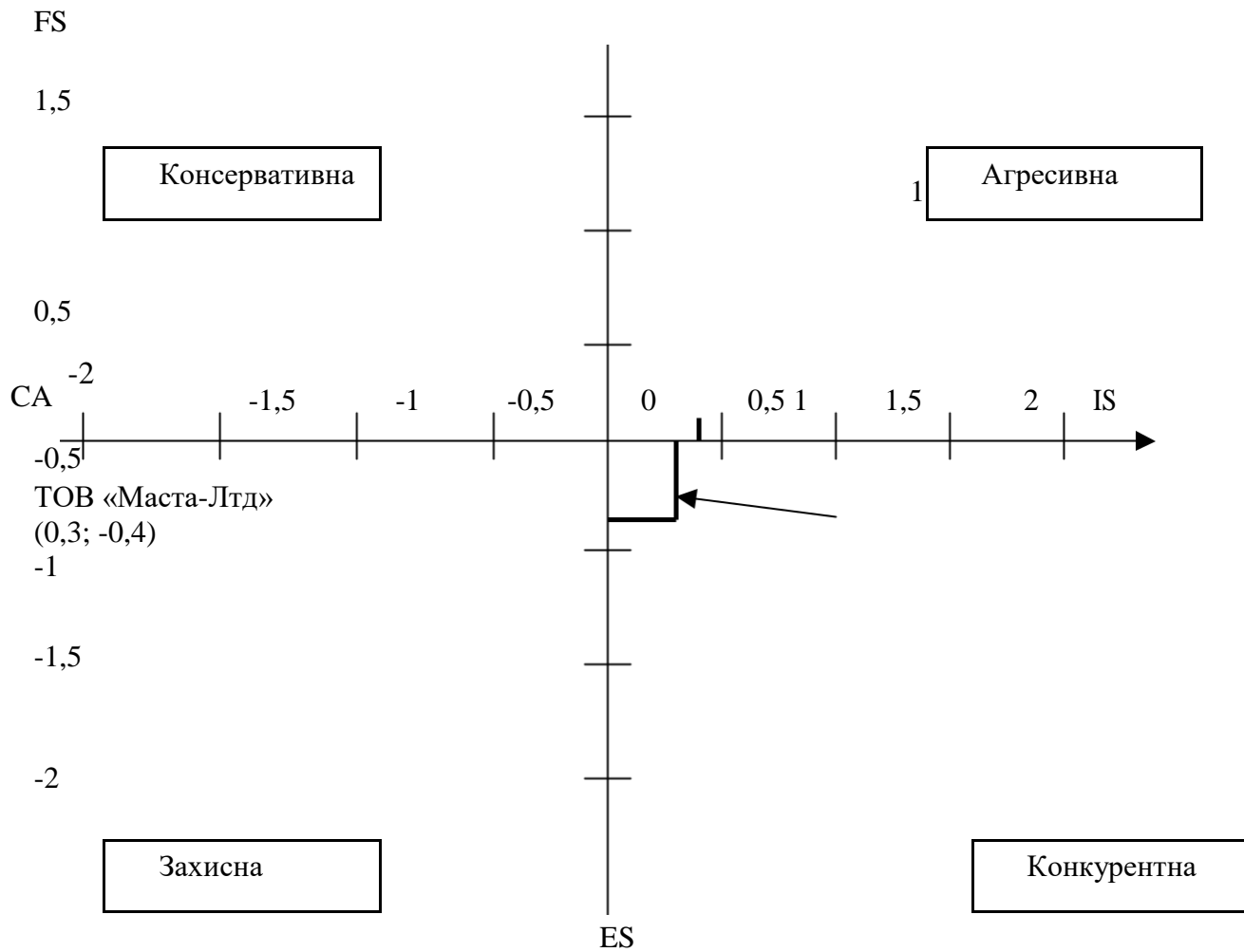


Рис.3.2. Матриця SPACE-аналізу підприємства ТОВ „Маста-Лтд”

Розглянемо результати моделювання маркетингових стратегій по рухомому складу. Для цього, згідно з розробленою блок-схемою алгоритму моделювання, необхідно провести SWOT-аналіз. Згідно з методологією SWOT-аналізу передбачається виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також загроз і можливостей. Після виявлення зв'язків між ними, які в подальшому використовуються для формування варіантів стратегій розвитку підприємства, оновлення рухомого складу чи розширення.

У складі ТОВ „Маста-Лтд” є структурний виробничий підрозділ, який займається доставкою автомобілів з митного складу до споживача. Для цього використовуються вантажні автомобілі марки «IVECO», «Mercedes», «Volvo» та ін.

На основі аналізу побудуємо матрицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз проводиться з точки зору моделювання стратегії маркетингу оновлення рухомого складу або його розширення.

До сильних сторін ТОВ „Маста-Лтд” слід віднести:

- наявність довгострокових відносин із клієнтами та усталеної клієнтської бази;
- високий рівень забезпечення виробничими потужностями та технологічним обладнанням;
- регулярність проведення технічного обслуговування;
- входження структурного підрозділу до складу ПАТ «КВК «Рapid»;
- багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг;
- наявність митного складу на території підприємства;
- наявність висококваліфікованого технічного персоналу.

До слабких сторін ТОВ „Маста-Лтд” слід віднести:

- застарівання великої частини рухомого складу та високий рівень фізичного зносу основних засобів;
- недостатня розвиненість логістичних технологій;
- відсутність інвестувань в маркетинг і рекламу.
- слабка мотивація персоналу внаслідок неефективної системи оплати праці та відсутності вираженої стратегії розвитку персоналу;
- недостатня кваліфікація управлінців середньої ланки;
- невідповідність структури рухомого складу пропонованим послугам перевезень та потребам потенційних споживачів.

Менеджмент підприємства можна вважати ефективним тоді, коли можливості розвитку перетворюються на сильні сторони, так до потенційних можливостей розвитку слід віднести:

- використання новітніх інформаційних технологій в процесі надання логістичних та послуг з митного оформлення;

- наявність на ринку транспортних послуг малих підприємств, які не завжди якісно виконують перевезення вантажів, і які частково можуть бути витіснені ТОВ „Маста-Лтд” або напряду, або за рахунок виконання субпідрядних послуг з перевезення вантажів;

- збільшення клієнтів, які займаються міжнародними торговельними операціями;

- збільшення промислового виробництва в прилеглих до України регіонах;

- відсутність потенційно потужних конкурентів.

Якщо можливості менеджмент підприємства повинен перетворювати на сильні сторони, то на існуючі загрози слід реагувати таким чином, щоб в подальшому використовувати їх в якості можливостей. Що стосується ТОВ „Маста-Лтд”, то найбільшими загрозами для підприємства на сьогодні є:

- загальне погіршення ринкової кон’юнктури та економічної ситуації, що втілюється в тому числі і в зростанні цін та паливо-мастильні матеріали;

- низькі обмеження для виходу на національний автомобільний ринок перевезень іноземних конкурентів;

- високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них, різке коливання курсу валют;

- залежність окремих видів послуг від можливостей клієнтів;

- недосконалість законодавчого забезпечення відносин лізингу;

- вихід на ринок організацій товаровиробників, які мають власний легковий транспорт.

Наведені вище критерії та параметри розвитку окремих складових внутрішнього середовища є оціночними. Для визначення їх реальної ваги доцільно надати можливість менеджерам підприємства, а також незалежним аудиторам та консалтерам оцінити впливу кожного вказаного параметру на діяльність ТОВ „Маста-Лтд” (табл. 3.1). Сукупна вага факторів, яку можна отримати в результаті завершального етапу SWOT-аналізу, може мати і від’ємне значення.

Таблиця 3.1

Визначення сильних та слабких сторін ТОВ „Маста-Лтд”

Сильні сторони S

	Вага фактору
Наявність усталеної клієнтської бази	
Значний досвід присутності на ринку і в галузі	3
Високий рівень забезпечення виробничими потужностями та технологічним обладнанням	5
Наявність висококваліфікованого персоналу	3
Регулярність проведення технічного обслуговування рухомого складу	3
Наявність митного складу на території підприємства	4
Разом S	21

Зовнішні можливості O

	Вага фактору
Відсутність потенційно потужних конкурентів	4
Використання новітніх інформаційних логістичних технологій та технологій з митного оформлення	3
Велика кількість відносно малих підприємств, чії ринкові частки можна поглинути	3
Збільшення промислового виробництва в прилеглих до України регіонах	4
Збільшення клієнтів	2
Разом O	21

Слабкі сторони W

	Вага фактору
Старіння великої частини основних засобів	3
Відсутність інвестицій в маркетинг і рекламу	5
Слабка мотивація персоналу, відсутності виваженої стратегії розвитку персоналу	3
Недостатня розвиненість логістичних технологій	3
Диспропорційність структури рухомого складу із пропонованим послугам	3
Недостатня кваліфікація управлінців середньої ланки	4
Разом W	21

Зовнішні загрози T

	Вага фактору
Загальне погіршення ринкової кон'юнктури та економічної ситуації	5
Низькі бар'єри для виходу на національний ринок вантажних перевезень іноземних конкурентів	3
Недосконалість законодавчого забезпечення відносин лізингу	3
Вихід на ринок організацій товаровиробників з власним транспортом	4
Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	3
Разом T	18

Але це не означатиме негативних результатів аналізу, а лише демонструватиме реальні стратегічні перспективи та можливості підприємства та викриватиме найбільш гострі внутрішні проблеми.

Йдеться про загальне погіршення ринкової кон'юнктури та економічної ситуації. Що ж стосується виходу на ринок організацій товаровиробників, які мають власне авто-виробництво, то експерти хоча і визначили цей фактор як значний, однак його цілком можна нівелювати за рахунок повномасштабного використання таких можливостей, як поглинання відносно малих підприємств-дилерів, або захоплення їх ринкові частки та використання новітніх інформаційних логістичних технологій та технологій з митного оформлення.

Таким чином, SWOT-аналіз визначив, що сильні сторони та зовнішні можливості підприємства переважають слабкі сторони та зовнішні загрози, що свідчить про можливість і доцільність подальшого розвитку підприємства. Але слід зауважити, що така перевага є незначною, а найбільший негативний вплив вчиняють фактори, з якими боротися ні рівні підприємства просто неможливо.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними напрямками оновлення і розширення асортименту автомобілів Mazda в Україні, або розширення його торговельної і сервісної мережі є зміна структури парку пропонованих моделей як за моделями авто, так і за якісними технічно-експлуатаційними характеристиками. Можливості збільшення частки ринку в цьому сегменті забезпечуються проведенням суттєвих маркетингових досліджень номенклатури та об'ємів продажів, який поступає на митні склади, і як змінюється його номенклатура в часі.

3.3. Організаційний план впровадження інноваційного проекту ТОВ “Маста Лтд” та його економічної ефективності

Проведення інноваційного проекту у ТОВ “Маста-Лтд” планується впроваджувати у 2 етапи.

Перший етап здійснюється у період 2017-2020 рр. На протязі цього етапу здійснювалося відкриття сервісних центрів по обслуговуванню автомобілів марки Mitsubishi у таких областях як: Київська, а саме відкриття другого сервісного центру, підконтрольних Україні територій Донецька, Дніпропетровська та Західному регіоні, а саме у м. Львові. Калькуляція вартості першого етапу інноваційного проекту за областями представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Калькуляція вартості першого етапу інноваційного проекту за областями

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Собівартість проекту, у.о.	Вартість обладнання, у.о.	Загальна вартість, у.о.
Київська область	20	1050000	450000	1500000
Донецька область	15	400000	250000	650000
Дніпропетровська область	15	400000	250000	650000
Західний регіон (м. Львів)	12	350000	200000	550000
ВСЬОГО:	62	2200000	1150000	3350000

Здійснення другого етапу інноваційного проекту розраховано на період 2017-2020 рр. На протязі цього етапу планується відкриття сервісних центрів у Одеській, Харківській та Запорізькій областях. У табл. 3.3 представлено калькуляцію вартості другого етапу інноваційного проекту за областями.

Загальна вартість другого етапу інвестиційного проекту складатиме 1650 тис. у.о.

Таблиця 3.3

Калькуляція вартості другого етапу інвестиційного проекту за областями

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Вартість обладнання, у.о.
Одеська область	11	247500
Харківська область	10	225000
Запорізька область	10	225000
ВСЬОГО:	31	697500

В табл. 3.4 наведена динаміка продажу японських автомобілів за регіонами України.

Таблиця 3.4

Обсяг продажу японських автомобілів за регіонами України

Регіон	Обсяг продажу, шт.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Вінницька область	3893	373	144
Волинська область	871	46	23
м. Київ	13764	1143	592
Дніпропетровська область	8468	894	598
Донецька область (в межах підконтрольних територій)	7596	442	435
Житомирська область	774	16	16
Закарпатська область	1912	34	25
Запорізька область	3816	243	184
Івано-Франківська область	996	24	16
Київська область	2925	121	101
Кіровоградська область	1465	13	19
Луганська область (в межах підконтрольних територій)	1697	0	90
Львівська область	1111	42	56
Миколаївська область	1086	57	22
Одеська область	4265	609	335
Полтавська область	2463	50	21
Рівненська область	2424	83	73
Сумська область	1517	26	9
Тернопільська область	622	4	8
Харківська область	10431	195	125
Херсонська область	1197	33	13
Хмельницька область	864	28	14
Черкаська область	1902	18	16
Чернігівська область	3081	30	16
Чернівецька область	473	21	21
ВСЬОГО	8348	4672	3093

У 2020 р. планується збільшити обсяг продажу автомобілів Mitsubishi. Цьому повинні сприяти загальне зростання ринку, розширення дилерської мережі, розвиток продажу у кредит і лізинг і trade-in, а також поява новинок у модельній гамі Mitsubishi, таких як Colt і Grandis.

Таким чином, аналізуючи динаміку продажу за регіонами України можна визначити регіони, що є безумовними лідерами продажів. До таких регіонів

можна віднести: м. Київ, Донецьку область (з 2014 р. – частково), Дніпропетровську область, Одеську область, Харківську область, Запорізьку область та західний регіон.

Динаміка ринку збуту за ціновими діапазонами наведена на рис. 3.3.

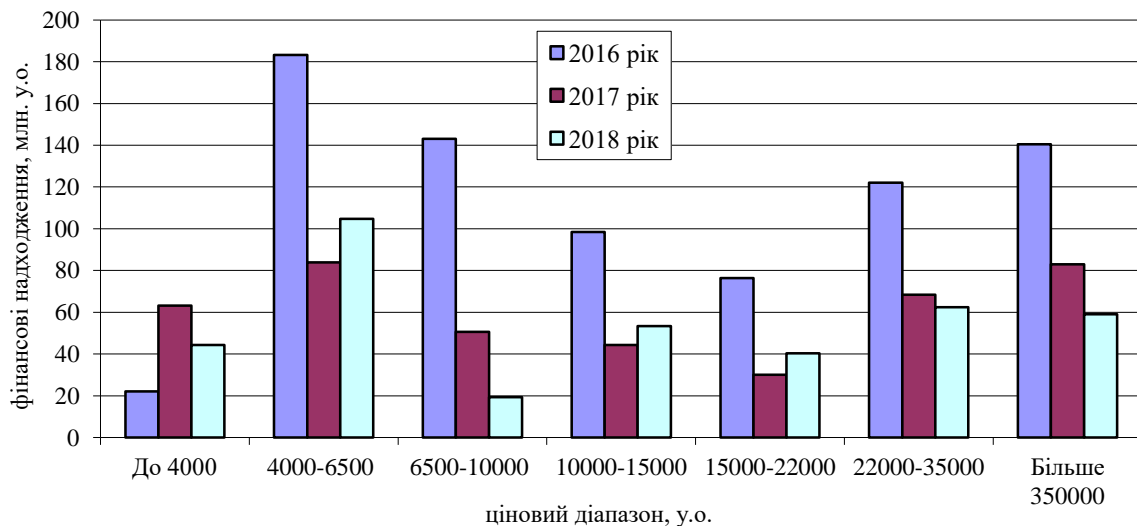


Рис. 3.3. Динаміка ринку збуту ТОВ «Маст-Лтд» за ціновими діапазонами

З рис. 3.3 видно, що до основних споживчих сегментів належить продукція, що відноситься до цінового діапазону “більше 35000” та “4000-6500”.

За даними ДАІ України автопарк Mitsubishi на сучасному етапі складає 41000 машин, їх розподіл за лідерами регіонами представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Автопарк машин марки Mitsubishi за регіонами-лідерами продажів

Регіон	Кількість, шт.	Відсоток в загальній кількості імпортованих автомобілів в Україні
м. Київ	6223	2,34
Донецька область (в межах контрольних територій)	3520	2,10
Дніпропетровська область	3371	2,64
Одеська область	3445	2,80
Західний регіон	4568	4,70
Харківська область	1500	2,00
Запорізька область	2100	1,84
ВСЬОГО:	24727	18,42

Крім того, аналізуючи автопарк машин марки Mitsubishi в даних регіонах, можна визначити відповідність виробничих потужностей ТОВ “Маста Лтд” їх необхідному потенціалу в залежності від загального стану існуючого парку автомобілів та динаміки його розвитку.

Виходячи з того, що більшість автомобілів марки Mitsubishi є випуску 1997 року і старіше, можна визначити кількість автомобілів, що потребують сервісного обслуговування. В табл. 3.6. наведена кількість машин марки Mitsubishi за регіонами – лідерами продаж, які належать до 1997 р. випуску і старіше.

Таблиця 3.6

Кількість автомобілів Mitsubishi, що потребують сервісного обслуговування
(станом на 01.01.2019)

Регіон	Кількість, шт.
м. Київ	2460
Донецька область	1548
Дніпропетровська область	2012
Одеська область	1167
Західний регіон	1360
Харківська область	980
Запорізька область	870
ВСЬОГО:	24727

Виходячи з того, що 1 підйомник сервіс центру Mitsubishi спроможний обслуговувати 110 автомашин на рік, а також з того, що парк автомобілів Mitsubishi стало зростає, можна визначити кількість необхідного обладнання (у даному випадку кількість підйомників) за регіонами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Необхідне обладнання (підйомники) для підвищення виробничих потужностей
ТОВ “Маста-Лтд”(станом на 01.01.2019)

Регіон	Необхідна кількість підйомників, шт.
м. Київ	20
Донецька область	15
Дніпропетровська область	15
Одеська область	11
Західний регіон	12
Харківська область	10
Запорізька область	10
ВСЬОГО:	93

Отже, компанія Mitsubishi Motors Corporation активно здійснює оновлення та розширення асортименту, а вдосконалення технологічних рішень при виробництві автомобілів дозволяють збільшувати терміни гарантії експлуатації автомобілів, що сприяє підвищенню попиту на більш надійні та досконалі машини, а отже потребує певних виробничих потужностей для обслуговування реалізованої продукції.

Виходячи з того, що фінансові кошти, які мають бути отримані в ході реалізації інноваційного проекту, повинні застосовуватися для кредитування власного виробництва та фінансування імпорتنих операцій особливу увагу треба приділити розподілу джерел фінансування капіталу.

При цьому фінансування імпорتنих операцій складатиме близько 3.700000 у.о. Даний аналіз базується на тому, що кількість імпортуємих на місяць автомобілів у відповідності до статистичних даних складає 95 шт., за середньою ціною постачання 15500.у.о., загальний цикл постачання – 2,5 місяці.

Кредитування виробництва складатиме 3.080 тис. у.о., виходячи з того, що середня кількість виробництва автомобілів на місяць – 110 шт. за середньою ціною виробництва 14 тис. у.о., загальний цикл виробництва 2,5 місяця.

Джерела фінансування капіталу будь-якої фірми можна віднести до двох основних категорій: власні кошти (кошти власників фірми), і запозичені – взяті у борг.

У випадку підприємницької фірми, власні кошти – це заощадження власника, використовувані їм для фінансування виробництва. Корпорація має можливість залучати кошти багатьох інвесторів шляхом випуску акцій – цінних паперів, що свідчать про право власності на частину капіталу корпорації.

Таким чином, капітал будь-якої фірми складається з двох основних частин – власного капіталу і боргу. Тому вартість капіталу чи фірми просто вартість фірми – це сума вартості власного капіталу (вартості акцій) і вартості боргу (якщо запозичення зроблене винятково шляхом випуску облігацій, то вартість боргу - це сумарна вартість облігацій). Формально:

$$V=S+B$$

(3.1)

де

V - вартість фірми (корпорації),

S - вартість власного капіталу,

B - вартість боргу.

Фінансування за рахунок запозичень можна робити як у формі банківського кредитування, так і у формі випуску власних боргових зобов'язань, насамперед облігацій.

Відношення вартості боргу до вартості основного капіталу (B/S) називається коефіцієнтом фінансового лівериджу.

Будь-яка форма фінансування капіталу фірми зв'язана з витратами. У випадку боргових зобов'язань витрати – це виплати кредиторам понад основну суму боргу: відсотки по кредиту чи виплати фіксованого доходу по облігаціях. У випадку основного капіталу – це доходи, виплачувані власникам на вкладені ними кошти. Витрати створення основного капіталу існують незалежно від форми організації фірми. При корпоративній формі, витрати – це доходи по акціях, що виплачуються корпорацією своїм акціонерам. Для підприємницької фірми, коли власник використовує власні заощадження, витрати приймають форму альтернативних витрат – утрачених доходів, що підприємець міг би одержувати, при найбільш вигідному альтернативному використанні своїх коштів.

Запозичення засобів об'єктивно є менш ризикованим у порівнянні з вкладеннями у власний капітал. Відсотки по боргу, як правило, визначені заздалегідь умовами кредитної угоди чи проспектом емісії облігації, тоді як доход по акціях заздалегідь невідомий і залежить від результатів діяльності фірми. Природно, що і в одному, і в іншому випадку існує ризик того, що фірма по тій чи іншій причині не забезпечить як виплату відсотків по боргу, так і частини доходу на основний капітал. Але і в останньому випадку запозичення

менш ризиковано внаслідок існування переважного права кредиторів на активи фірми, закріпленого господарським законодавством абсолютної більшості країн. Відповідно до цього принципу, у випадку якщо фірма припиняє операції, вимогу кредиторів по поверненню боргу задовольняються в першу чергу. Власники – власники акцій, мають залишкові вимоги – величина активів на який вони мають право претендувати дорівнює залишкової вартості після того, як були погашені зобов'язання перед кредиторами. Відповідно, і з цього погляду власний капітал є більш ризикованим у порівнянні з позиковим капіталом.

Взагалі інноваційне проектування ускладнюється наявністю декількох альтернатив (відносно вибору технології, обладнання, потужностей, місця розташування, фінансування та інших) та припущень, на яких має базуватися процес прийняття рішень. Як правило, альтернативи, що існують у фірми необхідно аналізувати вже на етапі попереднього техніко-економічного обґрунтування.

Загальна модель для визначення частки фірми та частки інвестора в загальній нормі прибутку може бути відображена формулами:

$$KI + K\Phi = ZK \quad (3.2);$$

$$PI + P\Phi = ZP \quad (3.3);$$

$$PI/KI = NPI \quad (3.4);$$

$$P\Phi/K\Phi = NP\Phi \quad (3.5).$$

де:

KI – капітал інвестора;

KΦ – капітал фірми;

ZK – загальний капітал;

PI – прибуток інвестора;

PΦ – прибуток фірми;

ZP – загальний прибуток;

NPI – норма прибутку інвестора;

NPΦ – норма прибутку фірми.

Таким чином, загальна норма достатнього для фірми та інвестора рівня прибутку від реалізації інноваційного проекту може обчислюватися за наступною формулою:

$$N3\Phi=3\Pi/3K \quad (3.6)$$

Виходячи з наведених вище формул можна визначити рівні часток інвестора і фірми у загальній нормі прибутку: Таким чином, виходячи з вищенаведеного, можна визначити, що 80% інвестованого капіталу необхідно залучати за рахунок кредитування зовнішніх інвесторів, що склад атиме 4 млн. у.о., а 20% будуть складати власні кошти, близько 1 млн. у.о.

Виходячи з даних, наведених у аналітичному розділі можна сказати, що середньою ціною автомобіля марки Mitsubishi є ціна у межах 19000 USD, причому ціна продукції всього на 5-7% більша від її собівартості, а постійні витрати складають порядку 10% від обсягу реалізації.

На основі наведеного у аналітичній частині аналізу можна скласти прогноз обсягів продажу за основними видами діяльності. Прогноз обсягів продажу представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз обсягів продажу за основними видами діяльності

Види діяльності	Надходження по роках, у.о.			
	2018 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Реалізація автомобілів	30400000	38000000	47500000	57000000
Реалізація запасних частин	1504100	19555330	2541929	3300000
Надання сервісних функцій	625300	812890	1056757	2200000
Реалізація масла	828100	1076530	1399489	1450000
Реалізація аксесуарів для автомобілів	507000	659100	856830	1100000
Надходження за лізинговими операціями	712500	1425000	2137500	2850000
ВСЬОГО:	34577000	43928850	55492505	67900000

Необхідно зазначити, що для реалізації інвестиційного проекту, що заплановано, ТОВ “Маста-Лтд” передбачається відкриття нового виду діяльності – продаж автомобілів у лізинг або кредит, за яким плануються значні надходження.

Крім того, проведені маркетингові дослідження свідчать, що доходи від реалізації автомобілів Mitsubishi складають близько 65.655335 грн. на рік. Таким чином, можна припустити, що організація інвестиційного проекту є доцільним заходом для розвитку мережі сервіс центрів Mitsubishi в Україні.

Для вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ “Маста-Лтд” необхідно розширяти існуючу дилерську мережу сервіс-центрів по Україні з метою розширення ринку збуту автомобілів марки Mitsubishi в Україні.

Таким чином, для вдосконалення діяльності ТОВ “Маста Лтд” необхідно розширювати існуючу дилерську мережу сервіс-центрів по Україні з метою розширення ринку збуту автомобілів марки Mitsubishi в Україні

У зв'язку з поліпшенням за останні кілька років умов експлуатації автомобілів в Україні – підвищилася якість палива, більш розвинутим став сервіс – у 2018 р. було прийнято рішення про збільшення терміну гарантії на автомобілі Space Star і Carisma з 3 або 100 тис. км пробігу до 5 років або 150 тис. км. пробігу.

Разом з цим необхідно реорганізувати організаційну структуру підприємства для більш ефективної і прибуткової роботи.

Проте, запропонована схема лінійного управління може бути змінена у залежності від нагальної виробничої потреби і подальшого вдосконалення розвитку організаційної структури підприємства.

Розглянео організацію план впровадження інноваційного проекту ТОВ “Маста-Лтд”.

Проведення інноваційного проекту у ТОВ “Маста-Лтд” планується у два етапи.

Перший етап має здійснюватися в період 2021 р. На протязі цього етапу планується відкриття сервісних центрів по обслуговуванню автомобілів марки Mitsubishi у таких областях як: Київська, а саме відкриття другого сервісного центру, Донецька (на підконтрольній Україні частині території), Дніпропетровська та Західному регіоні, а саме у м. Львові.

Калькуляція вартості першого етапу інвестиційного проекту за регіонами представлена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Калькуляція вартості першого етапу інноваційного проекту за регіонами

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Собівартість проекту, у.о.	Вартість обладнання, у.о.	Загальна вартість, у.о.
Київська область	20	1050000	450000	1500000
Донецька область	15	400000	250000	650000
Дніпропетровська область	15	400000	250000	650000
Західний регіон (м. В)	12	350000	200000	550000
ВСЬОГО:	62	2200000	1150000	3350000

Аналізуючи динаміку продажу за регіонами України можна визначити регіони, що є безумовними лідерами продажів. До таких регіонів можна віднести: м. Київ, Донецьку область, Дніпропетровську область, Одеську область, Харківську область, Запорізьку область та західний регіон.

Здійснення другого етапу інноваційного проекту розраховано на період 2016-2021 рр. На протязі цього етапу планується відкриття сервісних центрів у Одеській, Харківській та Запорізькій областях.

В табл. 3.10 представлено калькуляцію вартості другого етапу інноваційного проекту за регіонами.

Таблиця 3.10

Калькуляція вартості другого етапу інноваційного проекту за регіонами

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Вартість обладнання, у.о.
Одеська область	11	247500
Харківська область	10	225000
Запорізька область	10	225000
ВСЬОГО:	31	697500

Загальна вартість другого етапу інноваційного проекту складатиме 1.650 тис. у.о. Запропоновану форму організації рівнів управління графічно зображено на рис. 3.4.

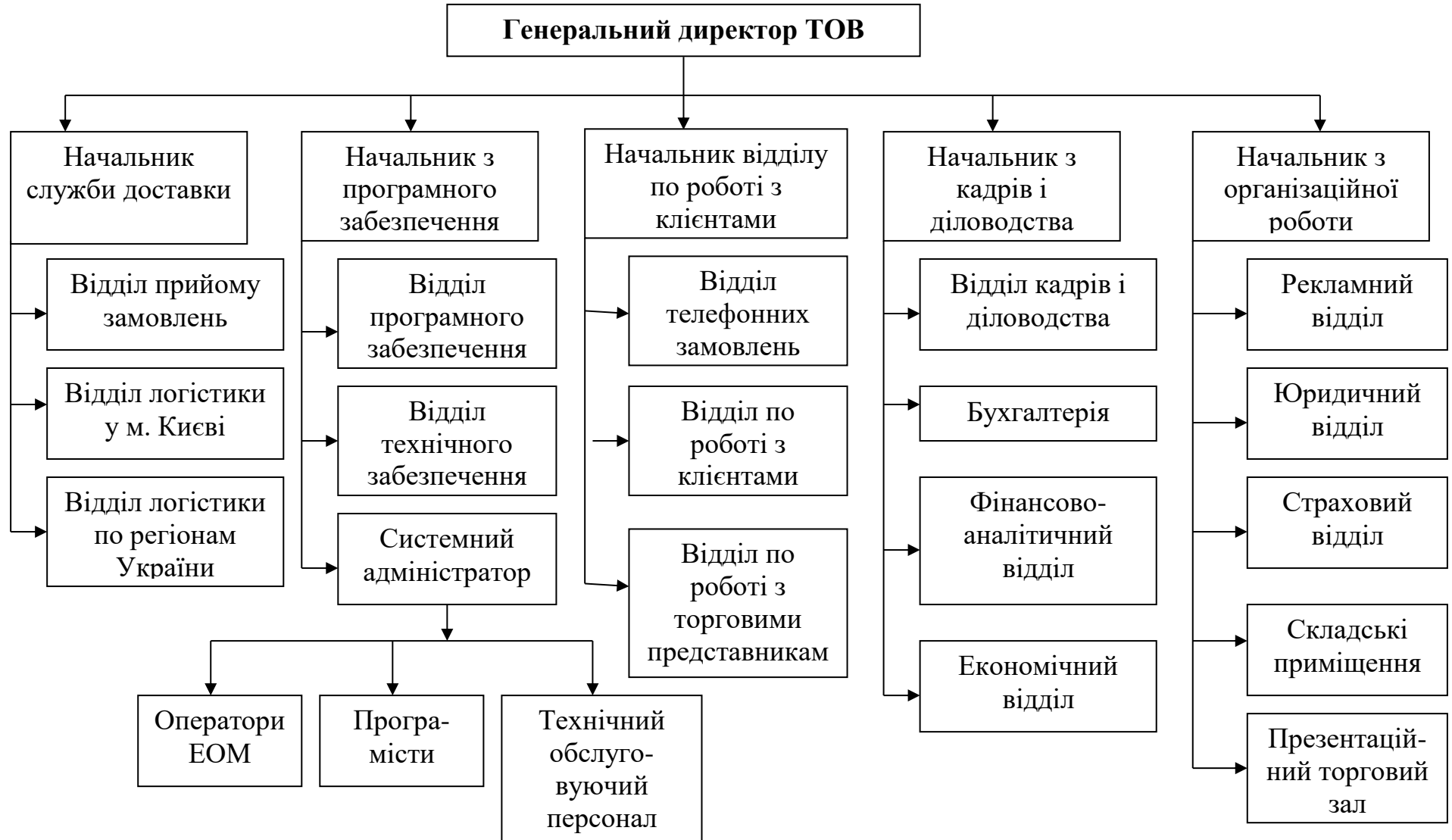


Рис. 3.4. Організаційна структура управління ТОВ „Маста-Лтд”

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності інноваційного проекту.

Показник	Величина
Обсяг реалізації, шт.	3000
Середня ціна продукції, у.о.	19000
Щорічні надходження, у.о.	57000000

Отже, можна визначити період окупності фінансування інноваційного проекту:

$$PBP = \frac{5\text{млн}}{3000 * 0,019\text{млн}} = 0,088\text{року}$$

Індекс прибутковості:

$$PI = \frac{3000 * 0,019\text{млн}}{5\text{млн}} = 11,4.$$

Для визначення чистої приведеної вартості та доцільного внутрішнього коефіцієнту рентабельності необхідно скласти табл. 3.12, яка дозволить співвіднести дані показники.

Таблиця 3.12

Залежність чистої приведеної вартості проекту і внутрішнього коефіцієнту рентабельності.

Роки	Коефіцієнт дисконтування			Приведенні надходження, у.о.		
	10%	20%	30%	10%	20%	30%
1-й	0,909091	0,833333	0,769231	51818187	47499981	43846167
Сума інвестицій				5000000	5000000	5000000
NPV				46818187	42499981	38846167

Виходячи з цієї таблиці можна зазначити, що при наведених коефіцієнтах дисконтування всі значення чистої приведеної вартості є позитивними.

Таким чином, внутрішній коефіцієнт рентабельності має дорівнювати:

$$57 * 10^6 * \left(\frac{1 + IRR}{100\%} \right) - 5 * 10^6 = 0$$

$$IRR = 7,8\%$$

IRR – внутрішній коефіцієнт рентабельності.

Тобто для реалізації даного інноваційного проекту внутрішній коефіцієнт рентабельності має перевищувати значення 7,8%.

Висновки до Розділу 3

Компанія Mitsubishi Motors Corporation активно здійснює оновлення та розширення асортименту, а вдосконалення технологічних рішень при виробництві автомобілів дозволяють збільшувати терміни гарантії експлуатації автомобілів, що сприяє підвищенню попиту на більш надійні та досконалі машини, а отже потребує певних виробничих потужностей для обслуговування реалізованої продукції.

Отже, практичне застосування концептуальної моделі забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах вантажних перевезень автомобільним транспортом та розробленої в рамках неї моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу є надзвичайно складним управлінським процесом, який вимагає не лише консолідації всіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства, але й використання новітніх технологій менеджменту. Реалізація запропонованих в рамках даного дисертаційного дослідження напрямів розвитку ТОВ „Маста-Лтд” за допомогою такого складного механізму, з одного боку, вважається вдалим поєднанням сукупності складових забезпечення стратегічного маркетингу, з іншого – за прогнозами, – дозволить підприємству досягнути нового якісного стану, перетворившись на одного з лідерів вітчизняного та закордонного ринків вантажоперевезень.

Отже, в ході дослідження виявлено, що найоптимальнішою стратегією розвитку ТОВ “Маста-Лтд” є стратегія диверсифікації, що дозволить фірмі отримати значний новий сегмент ринку при відкритті нових сервісних центрів на території України, у тих регіонах, де спостерігається найбільший попит на продукцію та послуги фірми.

В дипломній роботі можна запропонувати новий підхід „3-Р”:

1. *Passion* (пристрасть), що керує створенням продуктів наступного покоління;
2. *Performance* (характеристика), представлені новітніми технологіями, розробленими завдяки участі Mitsubishi у світовому мотоспорті;
3. *Perfection* (завершеність), укладена у вишуканості, характерної для японської творчості.

Наполегливе застосування підходу «3-Р» дозволить компанії представити світові привабливі автомобілі, здатні змінити стиль життя свого власника.

Виходячи з проведених розрахунків, можна сказати, що ефективність інвестиційного проекту з відкриття нових сервісних центрів дуже висока, навіть при значних коефіцієнтах дисконтування.

Попит на продукцію та послуги, що пропонуються ТОВ «Маста-Лтд» буде підтримуватися за допомогою проведення маркетингових заходів, що створюватимуть «винятковість» продукції.

Таким чином, для вдосконалення діяльності ТОВ «Маста Лтд» необхідно розширювати існуючу дилерську мережу сервіс-центрів по Україні з метою розширення ринку збуту автомобілів марки Mitsubishi в Україні

Разом з цим необхідно реорганізувати організаційну структуру підприємства для більш ефективної і прибуткової роботи.

ВИСНОВКИ

Ми живемо в епоху інновацій, у світі, що незаперечно визнає правила інтелектуальної та управлінської мобільності. І прагнення України отримати серйозні важелі захисту національного інтересу у глобалізованому просторі нових економічних перспектив не залишає нам іншого вибору, окрім інноваційного.

Інновації сьогодні – це не тільки проблеми економічної, технологічної, менеджеральної спрямованості. Це частина складного важливого завдання – завдання створення українського сценарію інноваційного розвитку. Це програмний лозунг. Запуск інноваційного мотора української економіки – це шлях до довгострокового зростання в умовах вичерпаності ресурсів екстенсивно-індустріальної моделі національної економіки, це шанс для прориву, шанс знайти власне місце в глобальній ІТ-індустрії.

Україні потрібно перейти від відновлювального економічного зростання до інноваційного економічного і соціального розвитку на базі використання внутрішніх довгострокових джерел. Це можливо лише на базі інноваційної платформи економіки.

Наразі, існує 9 структурних перешкод на шляху проведення реформ другого покоління:

1. штучне гальмування структурного переходу від класичного промислового суспільства до інноваційного суспільства. Головними характеристиками є: зависоке субсидіювання старих галузей, низька квота зайнятих в галузі послуг, низька участь у світовому розподілі праці в сфері високих технологій;

2. зависокі податкові бар'єри, недиференційована політика державного протекціонізму;

3. неврегульованість ринку праці, що призводить до зростання зайнятості у секторі тіньової економіки;

4. надмірна бюрократизація організації підприємницької діяльності. Одна лише реєстрація нового підприємства може тривати місяцями (в Англії цей процес займає лише 6 годин);

5. нерозвиненість малого та середнього підприємництва;

6. відставання інвестицій в освіту та освітні системи (Франція інвестує 6,1 % свого ВВП в освіту як базис майбутнього, а США-7,2%);

7. занижений рівень зовнішніх та внутрішніх інвестицій та продуктивності капіталу (в Німеччині на душу населення освоюється 4240 євро капіталовкладень, в США – 7680). Також відставання відчувається і в сфері інформаційних технологій;

8. порівняно незначний потік інвестицій в дослідження та розвиток (в Німеччині він складає 2,4 % від ВВП, у США – 2,8 %, Фінляндії – 3,4 %, у Швеції – 3,7 %);

9. низька ефективність ринку капіталу.

Зазначені вище фактори є достатнім підґрунтям для ризику стагнаційного сценарію економіки. Замість відвойовування своїх позицій в старій індустріальній економіці Україна має вже зараз сконцентрувати всі засоби на перспективних напрямках розвитку, а саме: освіті, дослідженнях, розвитку інфраструктури та залученні інвестицій. Це означає необхідність здійснення таких 9 кроків:

1. реорганізацію освітньої системи та збільшення видатків на освіту;

2. реструктуризацію та збільшення інноваційних інвестицій, їх направлення на високі технології, стратегічний розвиток, на надання послуг, базованих на наукових знаннях;

3. прискорення економічного структурного перетворення в напрямку суспільства високих технологій;

4. збільшення долі ринкової економіки та зменшення державних дотацій та протекціонізму;

5. реформування соціальної системи страхування та охорони здоров'я, метою якого є перетворення цієї сфери на сектор економіки;

6. вивірена фіскальна та податкова політика;

7. реформування ринку праці та забезпечення його гнучкості;

8. дебіюрократизація держапарату і економіки, суттєве зменшення регуляторних перепон;

9. створення програми регіонального розвитку, орієнтованої на формування регіональної технологічної інноваційно-інвестиційної платформи.

В сучасному світі економічне зростання не може відбуватися лише за рахунок збільшення обсягів виробництва одноманітних товарів і послуг, адже у такому випадку ефект «доданої вартості» досить швидко нівелюється, незважаючи на зростання кількості вироблених товарів і наданих послуг.

Тому для підтримки сталого економічного зростання в умовах жорсткої конкуренції необхідно безперервно шукати нові механізми генерування та впровадження інновацій, що здатні зберігати і збільшувати сукупну додаткову вартість, яку все частіше називають інноваційною.

Серед головних переваг створення елементів інноваційно-технологічної інноваційного мережі можна відзначити:

1. Активізацію залучення іноземних інвестицій. Наприклад, в так звану Силіконову долину, що вважається центром високотехнологічної індустрії в США, що працює по типу технологічного парку, інвестовано 1,29 мільярдів доларів США. Це складає більш 20 % від загальної суми інвестицій, вкладених в усі промислові підприємства США.

2. Можливість локального відпрацьовування окремих механізмів впровадження політика-економічних реформ, зростання рівня економічного розвитку країни. З початку економічних реформ (1978 рік) і по теперішній час ВВП в Китаї збільшився в 5,7 рази (у середньому на 10 % у рік), виробництво ВВП на душу населення виросло в 4,4 рази.

3. Освоєння сучасних технологій і систем управління, створення нових робочих місць. Зрозуміло, що іноземний досвід створення і розвитку інноваційних мереж не може бути цілком запозичений і механічно відтворений без врахування реалій сучасного етапу розвитку української економіки. Тому необхідно розробити адаптовані до вітчизняних економічних і правових умов основні принципи їх створення і функціонування, визначити систему цілей, установити загально державні пріоритети галузевої орієнтації. Сучасна українська інноваційна стратегія розвитку підприємств орієнтована на використання технології створення спеціальних економічних зон та режимів. Саме вони стають основним осередком розвитку інноваційної економіки, бізнесу і підприємництва.

У дипломній роботі проаналізована діяльність українських підприємств на прикладі ТОВ «Маста-Лтд». Аналізуючи і систематизуючи теоретичні положення літературних джерел різних авторів я намагалась розробити власний план удосконалення інноваційної діяльності підприємства.

Для цього спочатку було проаналізовано:

- основні складові здійснення інноваційної діяльності ;
- відповідність між світовими принципами здійснення інноваційної діяльності та принципами здійснення інноваційної діяльності в Україні на базі економіко-правових інститутів;
- діяльність ТОВ «Маста-Лтд» і провела аналіз здійснення інноваційної діяльності;
- доцільність залучення іноземних інвестицій у розвиток окремих галузей національної економіки з метою вдосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Указ Президента України «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави» №454/204 від 20.04.2004 р. // Урядовий кур'єр. 2004, 28 квітня. №78. с. 11.

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» [за станом на 4 липня 2002 р. №40-ІУ.] [Електронний ресурс] // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. – 2012. – № 19-20. – С. 166. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

4. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс] : [Закон України : за станом на 13 грудня 1991 р. № 1977-XII. / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

5. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [Електронний ресурс] : [Розпорядження Кабінету Міністрів України: станом на 10.09.2012]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

6. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року від 20.10.2010 № 2174-р [Розпорядження Кабінету Міністрів України] // Офіційний вісник України. – 2010. – № 92. – том 2. – ст. 3280.

7. Наказ Міністерства інфраструктури України від 21.12.2015 № 546 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку авіаційного транспорту до 2020 року».

8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.– СПб.:Питер,2003.

9. Абрютин М. С, Грачев А. В. Анализ инновационной деятельности предприятия: Учеб. практ. пособ. М.: Дело и Сервис, 2011. 256 с.

10. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та

соціально-економічне забезпечення: монографія / [О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.] ; НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.

11. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андібур // Проблеми науки. 2006. № 2. С. 9-15.

12. Андрушків Б. М. Інноваційна політика: навчальний посібник. / Б. М. Андрушків, Ф. П. Бортняк, Ю.Я. Вовк. – Тернопіль: ТОВ «Тернограф», 2012. 484 с.

13. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2010. 394 с.

14. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.

15. Ареф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Ареф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6 (84). С. 121-126.

16. Бушуєв С. Д. Управління проектами інноваційного розвитку / С. Д. Бушуєв // Утвердження інноваційної моделі розвитку економіки України : м-ли наук.- практ. конф. К.: НТУУ КТІ, 2003. С.34.

17. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. 3-є вид., вип. та доп. / За ред. В. О. Василенка. К.: Центр навч. літ-ри, 2011. 440 с.

18. Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2008» : труди VI Міжнародної науково-практичної конференції, (3–5 груд. 2008 р.). – Х. : НТУ «ХП», 2008. С. 117-118.

19. Вергал К. Ю. Інноваційний розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К. Ю. Вергал // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1 (15). – С. 162–164.
20. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. – М.: Дело, 2008. – 1104 с.
21. Галиця І. О. Умови реалізації ефективної інноваційної політики // Фондовий ринок, 2013 № 39 С. 28-29.
22. Герасимьяк Н. В. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Н. В. Герасимьяк, В. Є. Іванчук // Бізнес-Інформ. 2012. №8. С. 22-25.
23. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 8. - С.107.
24. Дашковська І. Б. Формування інноваційної стратегії підприємства на основі інноваційного потенціалу / І. Б. Дашковська, І. О. Ступак // Бізнес-Інформ. 2011. №11. С. 86-88.
25. Доржисєва Ержена Л. Інноваційна стратегія розвитку корпорації: вибір і реалізація // Актуальні проблеми економіки №2(164), 2015. С. 195-198.
26. Економічна ефективність інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі: конспект лекцій для магістрів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / укл.: М. В. Чорна, О. В. Михайлова. – Х. : ХДУХТ, 2017. 101 с.
27. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. №1. С. 32-37.
28. Єжакова Н. В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств / Н. В. Єжакова // Економіка промисловості. 2011. №1. С. 135-139.
29. Зубенко В. О. Планування маркетингових витрат на реалізацію інноваційного проекту / В.О.Зубенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2007. № 19-20. С.216-220.

30. Зянько В. В. Визначення інноваційного потенціалу на основі інтегральних порівняльних оцінок / В. В. Зянько, С. В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. №3. С. 56-59.

31. Ілляшенко С. М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4, Т. I. С. 103-113.

32. Інноваційний розвиток економіки : процеси та явища : монографія / [З. В. Юринець та ін.] ; за ред. В. Я. Швеця, М. С. Пашкевич. М-во освіти і науки України, національний гірничий університет. Донецьк: НГУ, 2013. – 612 с.

33. Кам'янецька О. В. Механізм взаємозв'язку стратегічного та інноваційного управління на авіапідприємстві // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць: Вип.19. К.: НАУ, 2006. С 108-114.

34. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. 239 с.

35. Козинець В. П., Малий В. В. Підготовка інновацій і управління проектами / Під ред. проф., д.е.н. В. А. Ткаченка. Дніпропетровськ: Пороги, 2012. 482 с.

36. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

37. Кривич Я.М. Методичні засади економічної оцінки інноваційного потенціалу підприємств / Я.М. Кривич // Інноваційна економіка. 2011. №4. С. 42-47.

38. Криворучко О.М., Пипенко І.С. Аналіз маркетингових можливостей підприємства // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – 212 с.

39. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : Издательский дом «Технология», 2005 г. – 200 с.

40. Левченко Ю. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 448 с.

41. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

42. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2018. 178 с.

43. Наумова О. Е. Концептуальні основи управління маркетингом на сучасних підприємствах / О. Е. Наумова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 556–564.

44. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. Петрової І. Л.; Ун-т економіки та права «КРОК». К.: Дорадо, 2010. 318 с.

45. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал. 2012. № 4. С. 185-190.

46. Руденко М. І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. –вип. 22. Ч 2. – 2010.

47. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Тернопіль, 2011. 230 с.

48. Сазонець О. М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті забезпечення інформаційної безпеки / О. М. Сазонець, Л. Г. Сіпайло // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 156-161.

49. Сирийчик Т., Фургальські А., Клімкевич Ч., Камола М., Дяченко Т., Пугачов М., Філіпенко О. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / За ред. Марчіна Свенціцькі. Режим доступу :

50. Скібіцька Л. І. Инновационно-инвестиционные проблемы антикризисного управления предприятиями // Інвестиційно-інноваційні проблеми розвитку економіки України: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції 13 грудня 2012 р.. К.: НАУ, 2012. 100 с. С. 37.

51. Скібіцька Л. І. Інвестиції та інновації в антикризовому менеджменті // Матеріали X міжнародної науково-практичної конференції «АВІА-2013». Т. 1– К.: НАУ. С.30.84-30.88.

52. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. 408 с.

53. Скібіцький О. М., Жаворонкова Г. В. Інноваційна стратегія розвитку України // К.: Залізничний транспорт України. Науково-практичний журнал, 2008. – № 3. С. 56–59.

54. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К.: Академвидав, 2012. 464 с.

55. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / [за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доцента Г. В. Верещагіної]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 392 с.

56. Україні / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 556–564.

57. Управління інвестиціями та інноваціями: Навчальний посібник [Текст] / Л. І. Скібіцька, Г. В. Жаворонкова, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. К.: Кондор, 2010. 184 с.

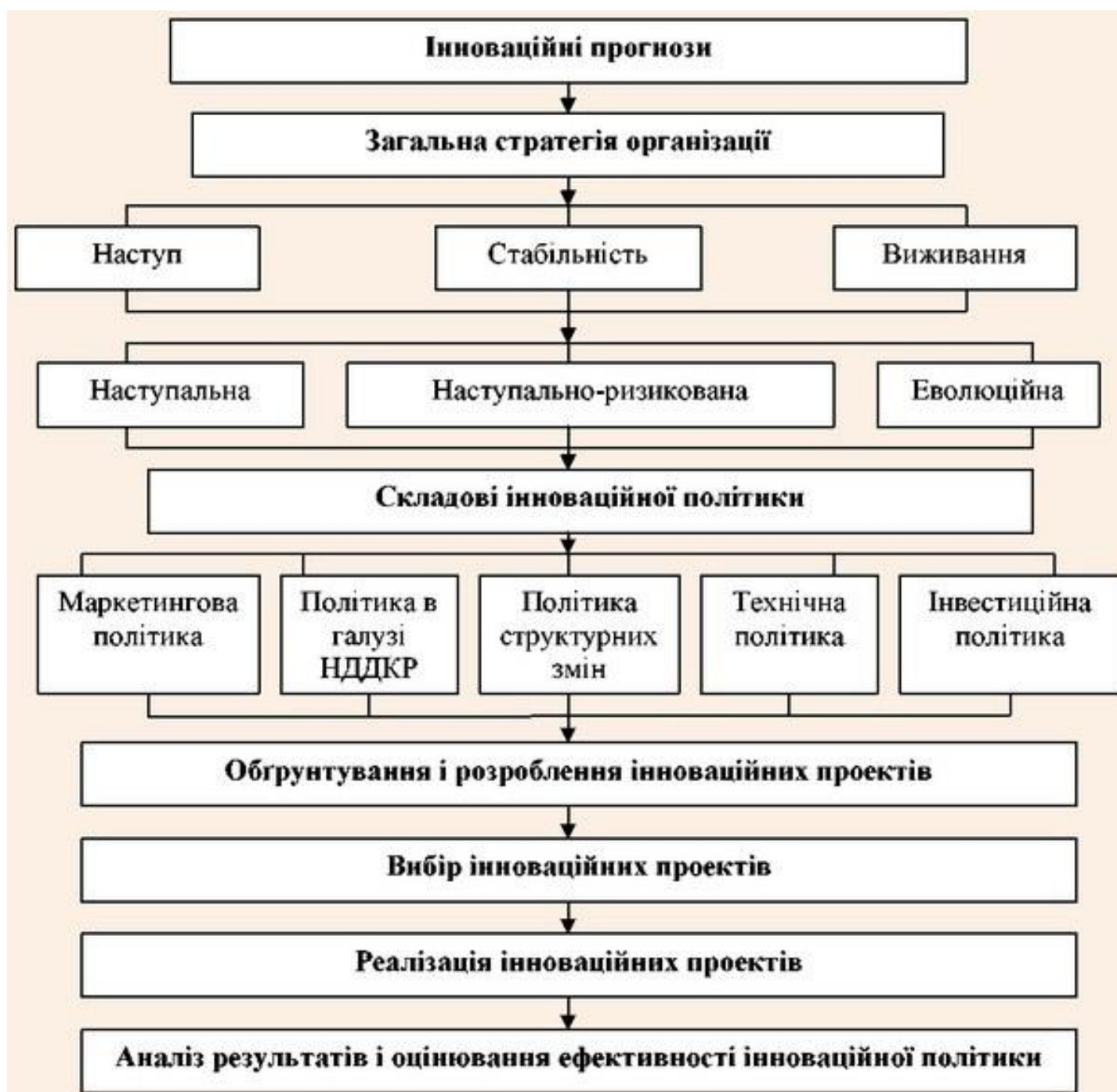
58. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. 2010. № 36. С. 114-118.

59. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності. К.: Центр навч. літератури, 2004. 240 с.
60. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 210 с.
61. Шалыгина Н.П., Селюков М.В., Шатохина Е.А. Развитие стратегического маркетинга в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4.
62. Шинкаренко В.Г., Кузьменко А.В. Обґрунтування поняття «Маркетингова стратегія підприємства» // Вісник економіки транспорту і промисловості. Зб. науково- практ. статей. – Харків: УДАЗТ. – 2011. – Вип. 33. – С. 242-245.
63. Шипуліна Ю. С. Діагностика потенціалу інноваційного розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна //Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс (Основи інноваційного менеджменту) : Підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 603 с.
64. Шкінь О. М. Концептуальні засади сучасної парадигми стратегічного управління інноваційною діяльністю / О. М. Шкінь // Економіка та держава. 2012. № 4. С. 85-86.
65. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки : методологія та практика : монографія / І. Г. Яненко / НАН України; Ін-т екон. та прогноз. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. 380 с.
66. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. №1. С.32-37. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html
67. Bright D. (1998). Managing of innovations / Bright D. Cambridge : Woodhead–Janekner, 150 p.

68. Chandler A. D. (1962). *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises* Cambridge. M. A. :MIT Press.
69. Davila T. (2005). *Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It* / T. Davila, M. Epstein and R. Shelton. – Wharton School Publishing, 368 p.
70. De Prato G. *Innovation Radar: Identifying Innovations and Innovators with High Potential in ICT FP7, CIP & H2020 Projects* [Electronic resource] / Giuditta De Prato, Daniel Nepelski, Giuseppe Piroli. Access mode: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/9-innovation_radar-jrc-paper.pdf
71. Drucker P. F. (1993). *The Practice of Management*, Harper Business / P. F. Drucker. New York : NY, P. 132.
72. Jonston Robert E. (2003). *The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities* / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. N. Y. : AMACOM, 286 p.
73. Mintsberg H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. N.Y. the free press,

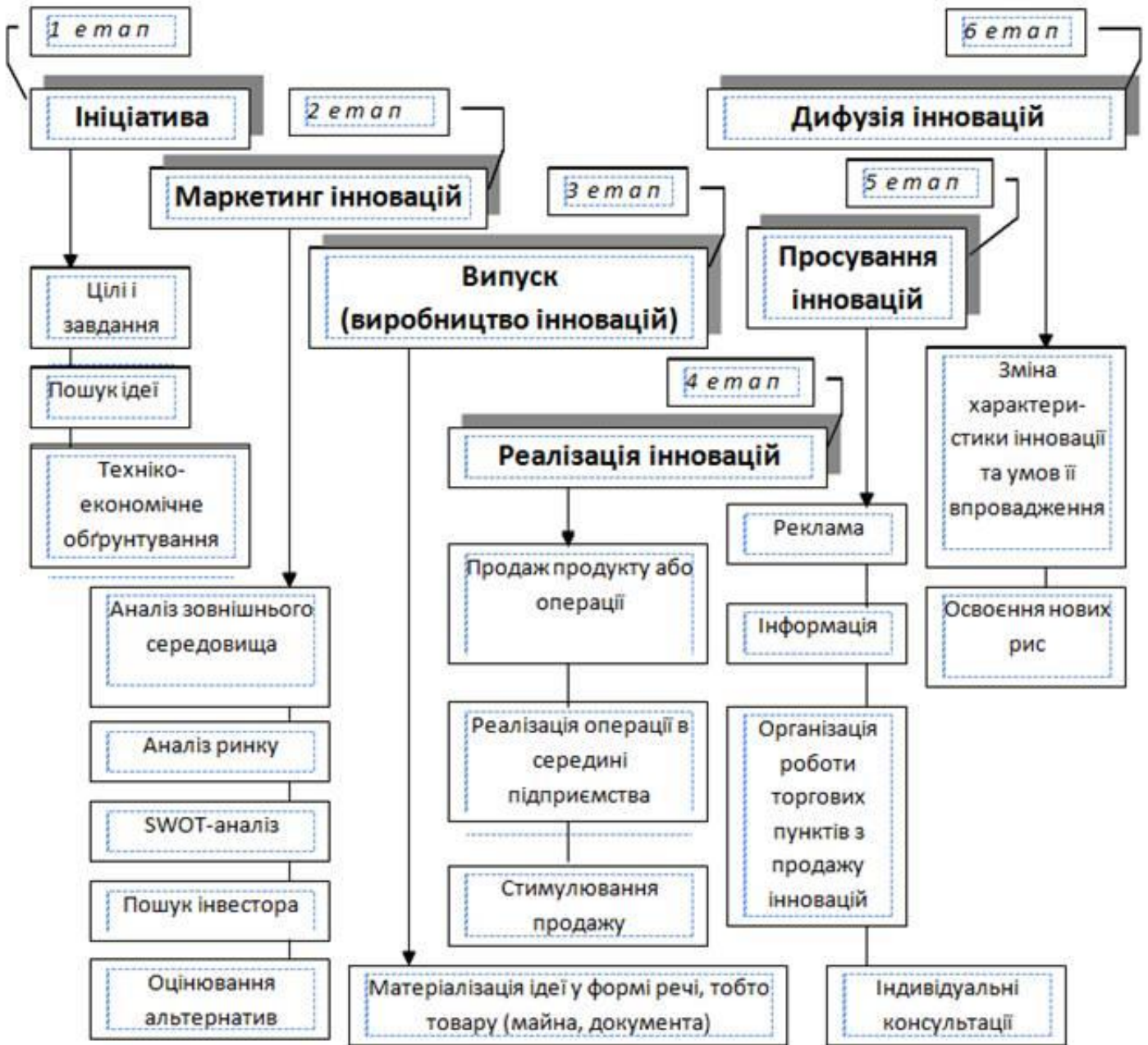
ДОДАТКИ

Складові інноваційної політики підприємства підприємства

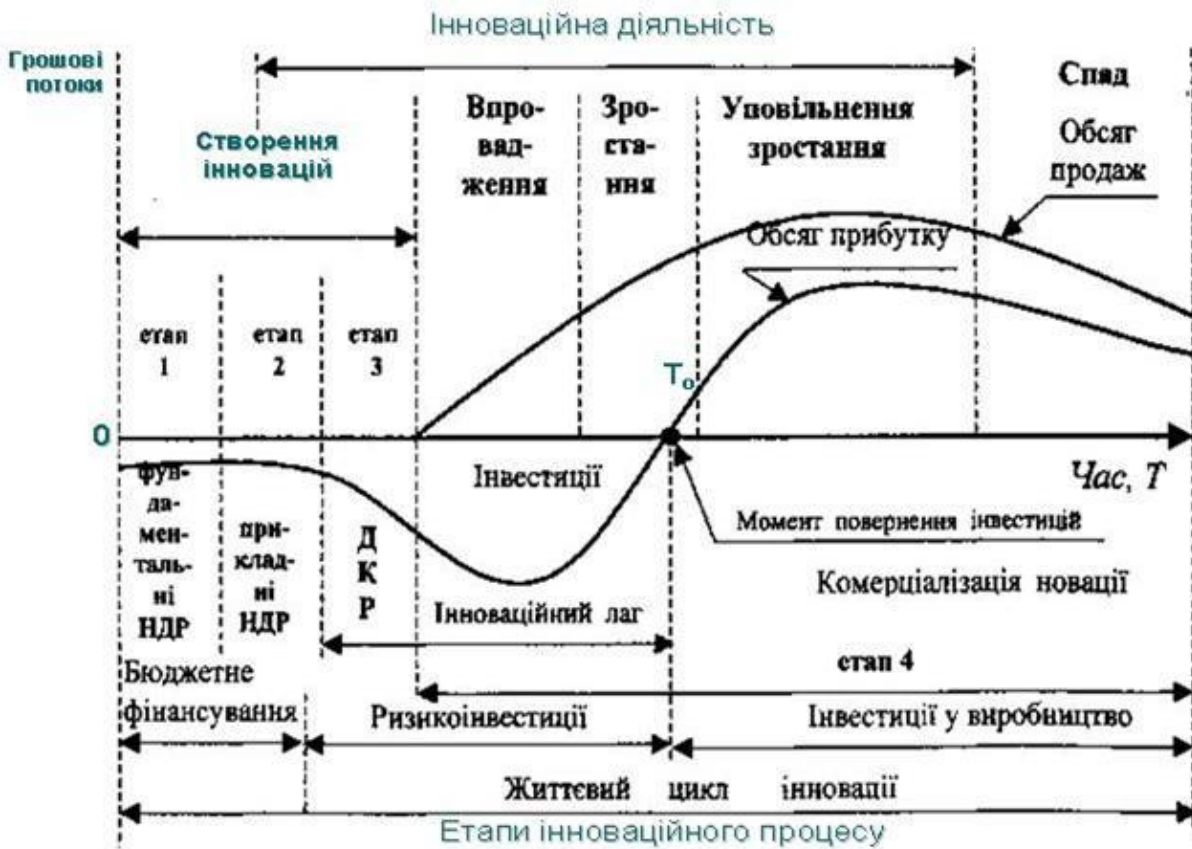


Опрацювання інноваційної політики підприємства

Етапи реалізації інноваційної політики підприємства



Етапи інноваційного процесу в підприємстві



Загальна схема інноваційного менеджменту



