

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

“ ” 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах
макроекономічної нестабільності»

Виконавець: Шевчук Іван Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент Андрієнко Марія Михайлівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Шевчука Івана Олександровича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» затверджена наказом ректора від 10.07.2023 р. № 1104/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 31.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи інноваційної стратегії розвитку підприємства; діагностика підприємства в умовах макроекономічної нестабільності; обґрунтування пропозицій щодо інноваційної стратегії розвитку підприємства; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: мета, об'єкт, предмет, завдання кваліфікаційної роботи; перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»; основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства; механізм формування інноваційної стратегії підприємства; показники роботи ТОВ «Спецавтоінвест» за 2020-2022 роки; складові доходу ТОВ «Спецавтоінвест» за 2020-2022 роки; динаміка основних показників роботи підприємства за 2020-2022 рр., тис. грн.; динаміка операційних витрат підприємства, тис. грн.; механізм інноваційного розвитку підприємства; результати аналізу комплексного стратегічного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників; показники роботи ТОВ «Тернопільський КШБМ» за 2020-2022 роки, тис. грн.; показники роботи ПП «Бобулинські піски» за 2020-2022 роки, тис. грн.; ефективність інноваційного проекту за рахунок власних коштів, тис. грн.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-12.10.2023	
4.	Дослідити теоретичні основи інноваційної стратегії розвитку підприємства	13.10.2023-26.10.2023	
5.	Провести діагностику підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	27.10.2023-09.11.2023	
6.	Обґрунтувати пропозиції щодо інноваційної стратегії розвитку підприємства	10.11.2023-21.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	22.11.2023-26.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	27.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.12.2023-08.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Марія АНДРІЄНКО
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Іван ШЕВЧУК
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» 118 с., 20 рис., 38 табл., 109 літературних джерел, 2 додатків.

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, ПІДПРИЄМСТВО, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, РЕСУРСИ, ЗАХОДИ, АНАЛІЗ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест», а предметом – теоретико-методологічні положення та практичні засади щодо визначення напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ інноваційної стратегії розвитку підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо реалізації конкретних заходів інноваційного розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

Методи дослідження: аналіз економічної інформації: сучасні фундаментальні положення економічної теорії, економічні категорії та закони економічного розвитку інфраструктурної галузі; теоретичною базою дослідження були наукові праці українських та зарубіжних вчених з проблем теорії та практики розвитку підприємств на основі інноваційних стратегій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку інфраструктурного підприємства.

Значущість виконаної роботи та висновки: удосконалення механізму формування стратегії інноваційного розвитку інфраструктурного підприємства відображає основні необхідні стратегічні напрями робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, результатом чого стане підвищення ефективності діяльності в ближчій перспективі.

Сектор застосування – підприємства інфраструктурної галузі.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічний зміст стратегії розвитку підприємства	11
1.2. Інноваційні стратегії розвитку підприємства	22
1.3. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	30
Висновки до першого розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спецавтоінвест» ...	43
2.2. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецавтоінвест».....	53
2.3. Діагностика інноваційного розвитку досліджуваного підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	64
Висновки до другого розділу.....	75
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	76
3.1. Економічні аспекти інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	76
3.2. Потенціал як основа для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства	84
3.3. Особливості реалізації інноваційної стратегії на досліджуваному підприємстві в умовах макроекономічної нестабільності	91
Висновки до третього розділу.....	100
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

Сучасна економіка, в основі якої знання, своїм пріоритетним завданням визначає пошук нових шляхів забезпечення конкурентних переваг в умовах ринкових відносин. Проблеми, що постають перед сьгоднішніми суб'єктами господарювання та на основі яких здійснюється вибір інноваційного шляху розвитку є: можливість втрати своєї ніші на галузевому ринку; зниження рівня конкурентоспроможності продукції; зниження рівня іміджу підприємства; загострення рівня конкуренції на галузевому ринку; зростання тарифів на енергоресурси; зростання вимог споживачів щодо якості продукції та послуг; зростання цін на ресурси (матеріали, сировину) тощо. Методи ведення виробничо-господарської діяльності за прийнятими методиками та механізмами стають все менше ефективними, тому ринкові вимоги щодо змін у правилах ведення діяльності змінюються разом, відповідно до тенденцій у зовнішньому середовищі. Такими способами та інструментами для здійснення сучасних позитивних економічних перетворень є інноваційні процеси та стратегії розвитку суб'єктів господарювання. За рахунок створення та впровадження стратегій інноваційного розвитку з'являється можливість у суб'єктів господарювання здійснювати ефективні перетворення у своїй діяльності та займати кращі позиції на галузевих ринках.

Ідеї інноваційних стратегій розвитку компаній, концепції інноваційного розвитку підприємства можна знайти у працях сучасних зарубіжних науковців: Б. Альстренд, І. Ансофф, М. Армстронг, Ж. Бовер, К. Боумен, А. Дамодаран, П. Друкер, К. Р. Ендрюс, Б. Карлофф, Т. Коупленд, Т. Коллер, К. Р. Крістенс та ін.

Значні вкладення у розвиток інноваційної теорії розвитку сучасних суб'єктів господарювання та їх практичними впровадженнями розглядаються у працях Вагомий внесок у розвиток теорії та практики інноваційного розвитку вітчизняних вчених: Б. М. Андрушків, Л. П. Артеменко, В. А. Білошапка,

В. О. Василенко, О. А. Гавриш, П. Л. Гордієнко, О. І. Даций, Л. Є. Довгань та інші.

На сучасному етапі розвитку підприємств їх діяльність неможливо організувати без використання нових методів НДДКР, наукомістких технологій, мережових форм організації роботи, що ведуть до поглиблення процесів спеціалізації та кооперування у всіх галузях економіки. Техніко-технологічна база потужностей вітчизняних підприємств інфраструктурних галузей дозволяє знаходитися у числі рівноправних партнерів за номенклатурою продукції на українському ринку, проте є необхідність виробництва продукції за новими технологічними рішеннями та інноваційними розробками, що вимагає від розробників переходу до інноваційної стратегії діяльності і створення механізмів розвитку інноваційної активності.

Недоліки в вивченості механізмів управління інноваційного розвитку підприємств України, розробка і формування напрямів розвитку інноваційної діяльності у всіх галузях економіки визначають доцільність і завдання здійснення магістерського дослідження.

У кваліфікаційній роботі буде розкрито чимало питань щодо інноваційної моделі розвитку суб'єктів господарювання, проте проблеми формування і розвитку механізмів управління інноваційним розвитком підприємств вітчизняної економіки залишилися недостатньо повно розкритими, що визначає актуальність, мету і завдання дослідження.

Мета і завдання виконання кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Тому виходячи з поставленої мети, основними завданнями магістерської роботи є:

- дослідити сутність інновацій та інноваційної діяльності підприємств;
- виділити особливості інноваційного розвитку сучасних підприємств;

- дослідити методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»;
- дати аналітичну оцінку інноваційної діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»;
- розробити механізм стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест» з урахуванням стану інноваційної активності;
- розробити пропозиції щодо започаткування використання збалансованої системи оцінки як однієї із складових механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих рішень у ТОВ «Спецавтоінвест».

Об'єктом дослідження є: процес формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест».

Предметом дослідження є: теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Методологічну та теоретичну основу склали спеціальні та загальні методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об'єкта та предмета кваліфікаційної роботи. Таким чином, були використані: методи індукції та дедукції (зادля визначення поняття інновації, інноваційний розвиток та управління інноваційним розвитком сучасних бізнес-структур; методи спостереження, емпіричного аналізу та узагальнення; системний підхід; аналітичні методи для аналізу динаміки показників фінансового стану, складу та структури економічних показників підприємства; причинно-наслідковий

метод та моделювання; метод системного підходу та узагальнення при запропонуванні інструментарію у складі механізму інноваційного розвитку; методи розрахунку економічної ефективності та інвестиційного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; відкриті інтернет-ресурси; фахові наукові публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ТОВ «Спецавтоінвест»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні та впровадженні пропозицій щодо удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест»; зокрема: дістали подальшого розвитку:

- інструментарій у складі механізму стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- економічне обґрунтування ефективності заходів з забезпечення стійкого інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому що був здійснений якісний та кількісний аналіз процесу стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств; проведена оцінка фінансово-економічної та інноваційної діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»; узагальнення та системного підходу щодо удосконалення моделі стратегії інноваційного розвитку підприємств, яка спирається на основні необхідні стратегічні напрями робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, на підставі чого були визначені заходи щодо підвищення ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді Innovative development of the enterprise in conditions of macroeconomic instability. IX MIĘDZYNARODOWA INTERDYSCYPLINARNA KONFERENCJA NAUKOWA. ROZWÓJ SPOŁECZNY WOBEC WARTOŚCI ETYKA – TECHNIKA – SPOŁECZEŃSTWO. 26-28 września 2023 r. та подано до друку

статтю у «Економічному віснику Дніпровської політехніки»: наук. журнал, 2023. Вип. 4 (84).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. У першому розділі «Теоретичні основи інноваційної стратегії розвитку підприємства» розглянуто такі питання як економічний зміст стратегії розвитку підприємства, сутність інноваційної стратегії розвитку підприємства та формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. У другому розділі «Діагностика підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» вивчено такі питання: організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спецавтоінвест»; проаналізовано ефективність виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»; виконано діагностику інноваційного розвитку досліджуваного підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. У третьому розділі «Обґрунтування пропозицій щодо інноваційної стратегії розвитку підприємства» вивчено такі питання: досліджено економічні аспекти інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності; визначено потенціал як основа для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства та особливості реалізації інноваційної стратегії на досліджуваному підприємстві в умовах макроекономічної нестабільності.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи на тему «Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» має 115 с., 20 рис., 38 табл., 109 літературних джерел та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст стратегії розвитку підприємства

Поточне економічне середовище, в якому працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічне та невизначене. Правильно вмотивована стратегія розвитку є одним із головних факторів, який може забезпечити стабільність компанії на ринку та сприяти зміцненню її позицій. Така стратегія має ґрунтуватися на принципах інтенсивного розвитку, тобто сприяння більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації асортименту продукції, що випускається чи послуг, що надається, максимальної віддачі від інвестованого капіталу, повного задоволення потреб споживачів. в відношенні. За якістю продукції, умовами гарантії та обслуговуванням тощо. Стратегія розвитку компанії повинна містити не тільки перелік запланованих дій і шляхів їх досягнення, а й враховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Наукові дослідження [1-14] дають змогу узагальнити інформацію про сутність «стратегії розвитку підприємства», виділивши при цьому конкретні положення, на які звертається найбільша увага (табл. 1.1).

Стратегії розвитку бізнесу здебільшого орієнтовані на довгострокові періоди та потребують вкладення інвестиційних коштів, характеризуються відповідним рівнем ризику. При створенні стратегії розвитку слід звернути увагу на ризики. До найважливіших факторів негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринку; зниження результатів ефективності компанії; втрата контролю над ризиками; можливість втрат через зниження якості активів; додаткові інвестиції; Невідповідність структури виробничої системи можливим масштабам діяльності та ін. Крім того, не всі

менеджери наділені здатністю виконувати ризиковані операції, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику.

Таблиця 1.1

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства» [15]

Визначення	Автор
Забезпечення ефективних шляхів використання <i>ресурсів і резервів</i> підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.
Передбачає процеси <i>планування</i> та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	Власенко В.А.
<i>Довгострокова програма</i> , яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та <i>коригується</i> в процесі її реалізації	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.
Це інтегроване поняття, яке комбінує <i>стратегічні напрями</i> розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його <i>зростання</i> і високу конкурентоздатність, що <i>зміцнює позиції на ринку</i> , підвищує здатність виживання на ринку.	Денисюк І.
Є цілісним відображенням <i>цілей</i> і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в <i>довгостроковій перспективі</i> .	Захарчин Р.М.
Програма дій із досягнення <i>стратегічної мети</i> через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників <i>зовнішнього впливу</i> .	Золотаревський А.В.
Це <i>довгостроковий</i> , якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в <i>навколишньому середовищі</i> , що призводить підприємство до визначених <i>цілей</i> .	Клименко С.М.
Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення <i>цілей</i> учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в <i>короткостроковій і довгостроковій перспективах</i> .	Кобелев В.М., Захарченко Ю.В.
Є засобом досягнення <i>перспективних цілей</i> організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	Кузьмак О.І.
Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних <i>цілей</i> , задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	Македон В.В.
<i>Безупинний процес</i> , що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у <i>складної системи</i> з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані <i>нові можливості</i> .	Погорелов Ю.С.
Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від <i>зовнішніх умов</i> .	Ступчук С.М.
Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних <i>перспектив</i> , пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення <i>динамічного</i> і сталого розвитку підприємства.	Тур О.В.
Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про <i>майбутні параметри</i> розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених <i>цілей</i> та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	Хацер М.В.

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закладати можливості підприємства для відповідних заходів щодо зміни ринкової ситуації. Виявлення можливостей для розвитку бізнесу базується на ретельній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку компанії є її інноваційний напрям. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутку, підвищення рентабельності операцій), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції компанії в цілому.

Тому стратегія розвитку компанії класифікується як довгостроковий, гнучкий план дій в інноваційному напрямку з відповідним рівнем ризику, заснований на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища компанії на основі людського фактору. А для досягнення ефективних результатів потрібні інвестиції для підвищення конкурентоспроможності продукції та компанії. Основні особливості стратегії розвитку наведені на рис. 1.1.

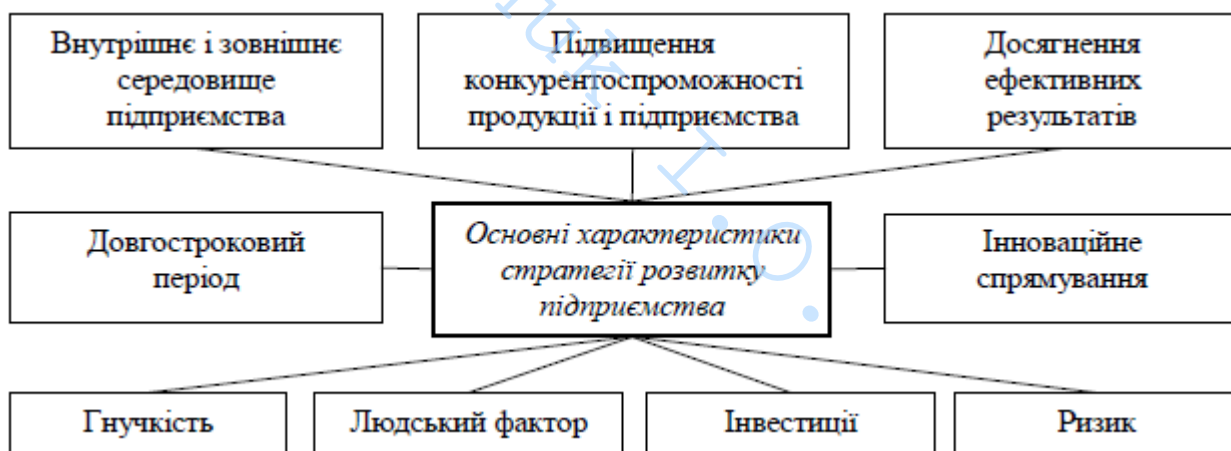


Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [15]

Дослідивши інформацію в журналах, виявлено, що стратегії розвитку підприємств можна класифікувати на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Проактивні стратегії включають:

- швидкі дії компаній щодо зміни кон'юнктури ринку, спроби обігнати конкурентів;

- гнучкість всіх процесів всередині компанії;
- можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини та обладнання;
- постійне дослідження та впровадження інновацій у виробничу, збутову та управлінську діяльність.

Пасивна стратегія розвитку бізнесу передбачає стеження за вашими конкурентами та покращення ваших операцій за потреби, тому вона менш ризикована та менш затратна.

Порівняльна характеристика активної та пасивної стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства [15]

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

У рамках активної та пасивної стратегій розвитку можна виділити кілька типів: активно-агресивну, ринкову, пасивно-агресивну та оборонну (рис. 1.2). Основними принципами розробки активної та пасивної стратегії розвитку компанії повинні бути: підхід до довгострокових цілей компанії. Різноманітність можливих напрямів розвитку, що визначається динамікою

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Безперервність розвитку стратегії. Складність формування стратегії, актуальність відповідних стратегічних рішень залежно від окремих сфер корпоративної діяльності, видів ресурсів, можливостей тощо [14, с. 110-111].

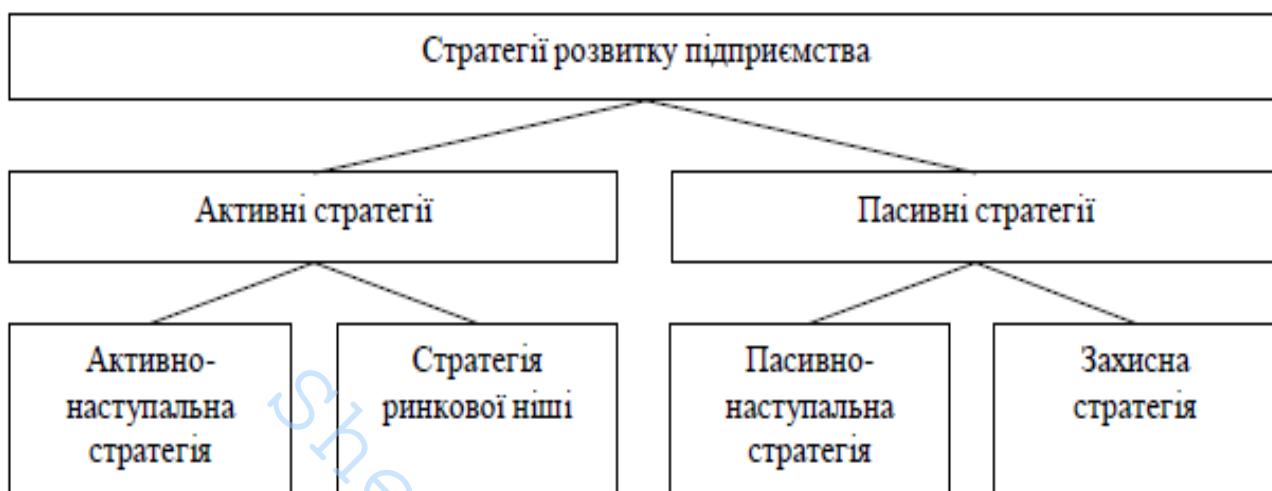


Рис. 1.2. Класифікація стратегії розвитку підприємства [15]

Активно-наступальні стратегії розвитку передбачають максимальне впровадження стратегічних змін у розвиток компанії. Його суть полягає в тому, що підприємства повинні першими розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції та нові технологічні процеси. Такі стратегії включають використання різних засобів для підтримки позитивних умов зростання. Активно-наступальні стратегії спрямовані на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів, включаючи сировину, матеріали, обладнання, працю, фінанси. Ця стратегія характеризується високим рівнем ризику і великими інвестиційними вимогами.

Активно-наступальні стратегії використовуються на стадії розвитку життєвого циклу компанії, але також можуть використовуватися на початку стадії занепаду, коли необхідно активувати всі ресурси та можливості для покращення ефективності компанії. компаній.

Ринково-специфічні стратегії відносяться до активних стратегій, спрямованих на забезпечення високої рентабельності продукту, підвищення

якості та конкурентоспроможності продукту, удосконалення форматів обслуговування продукту. При необхідності підприємства можуть придбати та адаптувати нові технології виробництва. Такі стратегії передбачені для зміцнення досягнутої позиції, визначення напрямку зусиль для підтримки збалансованого розвитку підприємства та характеризуються високим або середнім рівнем ризику.

Стратегії ринкової ніші зазвичай зустрічаються на зрілих стадіях життєвого циклу компанії. Стратегія активного розвитку характеризується збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку, високим рівнем фінансової стійкості, підвищенням оборотності ліквідних активів, розширенням збутової мережі тощо.

Пасивно-наступальні стратегії передбачають виведення на ринок нових (або вдосконалених) продуктів після тестування з великими компаніями. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продукту і характеризується середнім рівнем ризику. Такі стратегії можна використовувати на всіх етапах життєвого циклу компанії. Пасивно-агресивні стратегії спрямовані на використання відповідних заходів для підтримки діяльності компанії та забезпечення рівномірного зростання. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Оборонні стратегії включають оптимізацію виробничого процесу за співвідношенням «витрати-випуск», покращення продукту до рівня конкурентів. Такі стратегії вимагають інвестиційних коштів і характеризуються середнім рівнем ризику.

Оборонні стратегії в основному використовуються на етапі занепаду життєвого циклу компанії. Завдання стратегії полягає в тому, щоб знайти шляхи усунення загроз для діяльності компанії.

Негативна стратегія розвитку підприємства характеризується нестабільністю обсягів реалізації продукції, незначним зниженням оборотності оборотних коштів, фінансовою стійкістю підприємства.

Стратегія – це не що інше, як узгоджений і взаємодоповнювальний набір політик і поведінкових зобов'язань, спрямованих на досягнення конкретних конкурентних цілей. Хороша стратегія допомагає координувати різні групи всередині організації, уточнювати цілі та пріоритети та керувати групами [25].

Будь-яка стратегія є гіпотезою і перевіряється на реальних подіях на ринку, технології, регулюванні, конкурентах тощо. Так само, як дизайн продукту повинен розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможним, так само повинні розвиватися інноваційні стратегії. Подібно до інноваційного процесу, інноваційна стратегія передбачає постійне експериментування, навчання та адаптацію [17].

Інноваційний характер економічного розвитку стає основою визначення економічної сили та перспектив країни на світовому ринку. Впровадження інновацій є запорукою збереження частки ринку, прибутку та подальшого зростання промислових підприємств. Можна впевнено сказати, що в стимулюванні інноваційної діяльності зацікавлені як бізнес, так і споживачі. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність забезпечує впровадження та доступ до нових і конкурентоспроможних видів продукції, що забезпечує гарантований прибуток, накопичення вільного капіталу та можливість інвестування в нього. Для розширення виробництва залучати іноземний капітал у формі прямих інвестицій [18].

Оскільки існує два типи стратегічних варіантів інноваційних стратегій, які слід обрати з точки зору підходу, науковці, які вивчають альтернативи інноваційних стратегій у компаніях, найчастіше поділяють їх на два основних типи. Створюються нові класифікації типів інноваційних стратегій: експансивна, пасивна (адаптивна) або наступально-захисна (табл. 1.3), що свідчить про те, що абсолютно повного уявлення про формування стратегії не існує. стратегія. Для підприємств, навпаки, виникають труднощі в процесі її впровадження, що суттєво знижує ефективність інноваційної діяльності та унеможлиблює створення загальної моделі інноваційної стратегії, яка є методом стратегічного інноваційного розвитку. Аналіз розглянутої класифікації

робить висновок, що більшість типів інноваційних стратегій, виділених різними авторами, мають однакові характеристики, умови відбору, однакову назву без повторення змісту, або можуть обійтися різні назви одного типу [25].

Таблиця 1.3

Класифікація типів інноваційних стратегій [25]

Автори	Класифікація
Л. Водачек О. Водачкова	- активно-наступальна; - помірно-наступальна; - захисна; -залишкова.
Б. Твіст	- наступальна; - захисна; - ліцензійна; - проміжна; - створення нового ринку; -розбійнича.
Х. Фріман	- наступальна; - захисна; - імітаційна; - залежна; - традиційна; - «за нагодою».
А.І. Богданов	- гостра наступальна; - помірно наступальна; - захисна; - ліцензійна (поглинаюча).
Б.Є. Фішман	- самостійне виробництво інновацій; - «швидкий другий»; - «відставання з мінімальними витратами»; - «заповнення пробілів».
Б. Санто	- пасивна; - наступальна; - стагнаційна.
О.В. Василенко	- наступальна; - оборонна; - авангардна; -імітаційна.
Р.А. Фатхутдінов	- віолентна (силова); - патієнтна (нішова); - комутантна (стратегію пристосування); - експлерентна (піонерська).
Г.Т. П'ятницька	- традиційна; - опортуністична; - імітаційна; - оборонна або захисна; - поглинальна; - наступальна; - авангардна; - упереджуючого маневру.

Розглянувши актуальність інноваційних стратегій та їх класифікацію, хотілося б розглянути досвід іноземних колег, які використовують у своїй діяльності різноманітні інноваційні стратегії та вже частково використовуються в Україні [19]:

1. Консолідація (об'єднання конкурентів у більшу, потужнішу компанію). У 1880-х роках Джон Д. Рокфеллер об'єднав 40 дочірніх компаній, утворивши Standard Oil Trust, компанію-монополіста, яка контролювала розвідку, видобуток, розподіл і маркетинг.

2. Обійти (або усунути посередника). Наприклад, модель прямого споживання Dell обходить роздрібних продавців комп'ютерів. Стівен Кінг повстав проти книгорозповсюджувачів і видавців, коли сам видав свій роман «Полювання на кулі» в Інтернеті.

3. Цінова міграція (рух у споріднені, але більш прибуткові чи нішеві галузі). Розглянемо Monsanto, яка перетворилася з хімічної компанії на компанію, що займається науками про життя, конкуруючи з великими фармацевтичними компаніями.

4. Об'єднання (зміна вертикальної інтеграції від зв'язків до створення кінцевого продукту). Автовиробники співпрацюють з постачальниками, які надають повні «модулі» автомобіля (двигун, салон, двері, електроніка), які потім виробник збирає та продає. Magna International Co., Ltd. є таким постачальником.

5. Цифрова дистрибуція (надання інтернет-магазину, отримання та доступ до продуктів і послуг). Компанії програмного забезпечення, такі як Adobe і Microsoft, дозволяють споживачам купувати програмне забезпечення та негайно завантажувати його на свої комп'ютери. Розповсюджувачі онлайн-музики забезпечують цифрове розповсюдження та усувають роздрібних продавців і виробників.

6. Глибинний зв'язок (сприяє емоційному зв'язку з продуктом, який виходить за межі його функціональної цінності для споживачів). Роздрібний продавець домашнього декору Restoration Hardware зайняв нішу на ринку ремонту, продаючи ностальгію за творчим і простим способом життя замість звичайного посуду.

7. Якнайшвидше (швидко надати інформацію та кінцеві продукти). 24 травня 1844 року винахідник Семюель Ф. Б. Азбука Морзе зробив революцію в комунікаціях, коли він використав азбуку Морзе, щоб надіслати перше телеграфне «миттєве повідомлення» по лінії, що з'єднує Вашингтон, округ Колумбія. І Балтімор. Wells Fargo Bank, піонер у сфері онлайн-банкінгу, зафіксував першу онлайн-транзакцію банківським рахунком у 1864 році.

8. Налаштування (дозволяє клієнтам розробляти кінцевий продукт відповідно до їхніх специфікацій). Масова кастомізація пов'язана з різними продуктами, включаючи комп'ютери, автомобілі, косметику та одяг. Наприклад, оригінальна програма Levi's дозволяє клієнтам створювати свої власні персоналізовані джинси, вибираючи з 1,7 мільйона варіантів крою, стилю та кольору.

9. Масовий ринок (розширення доступності товару від елітного до середнього споживача). Коли в 1918 році компанія Calvinator випустила перший по-справжньому практичний домашній холодильник, це звільнило середнього споживача від щоденних покупок за продуктами. У 1919 році з'явилася модель Frigidaire, а в 1926 році компанія General Electric запропонувала перший герметичний холодильний компресор та модель за назвою десять.Fix-it-for-me (вирішення проблем клієнтів за допомогою комплексних рішень і проривних продуктів) Михайло Блумберг розробив загальну апаратно-програмну систему для трейдерів з Уолл-стріт. Таким чином, трейдери можуть використовувати два монітори для перегляду всієї необхідної інформації без необхідності перемикатися між вікнами ПК. Вбудована аналітика дозволяє швидко виконувати фінансові розрахунки, позбавляючи від завантаження даних, розрахунків і аналізу паперу.

Існує чотири основні завдання створення та реалізації інноваційної стратегії. Перший полягає в тому, щоб відповісти та пояснити організації питання: «Які інновації ми очікуємо, що створять цінність для наших клієнтів і нашої компанії?» [19].

Другий – створити план високого рівня для розподілу ресурсів на різні типи інновацій. Зрештою, незалежно від того, що ви говорите, ваша стратегія полягає в тому, на що ви витрачаєте свої гроші, час і зусилля. Третє – управління компромісами. Кожен відділ, природно, переслідує власні інтереси, і лише вище керівництво може зробити вибір, який є найкращим для компанії в цілому. Четверта - протистояти вищому керівництву. Це включає визначення того, де слід розробляти інноваційні стратегії [20].

Вирішення того, яку стратегію інноваційного розвитку вибрати, вимагає певного набору дій (рис. 1.3).

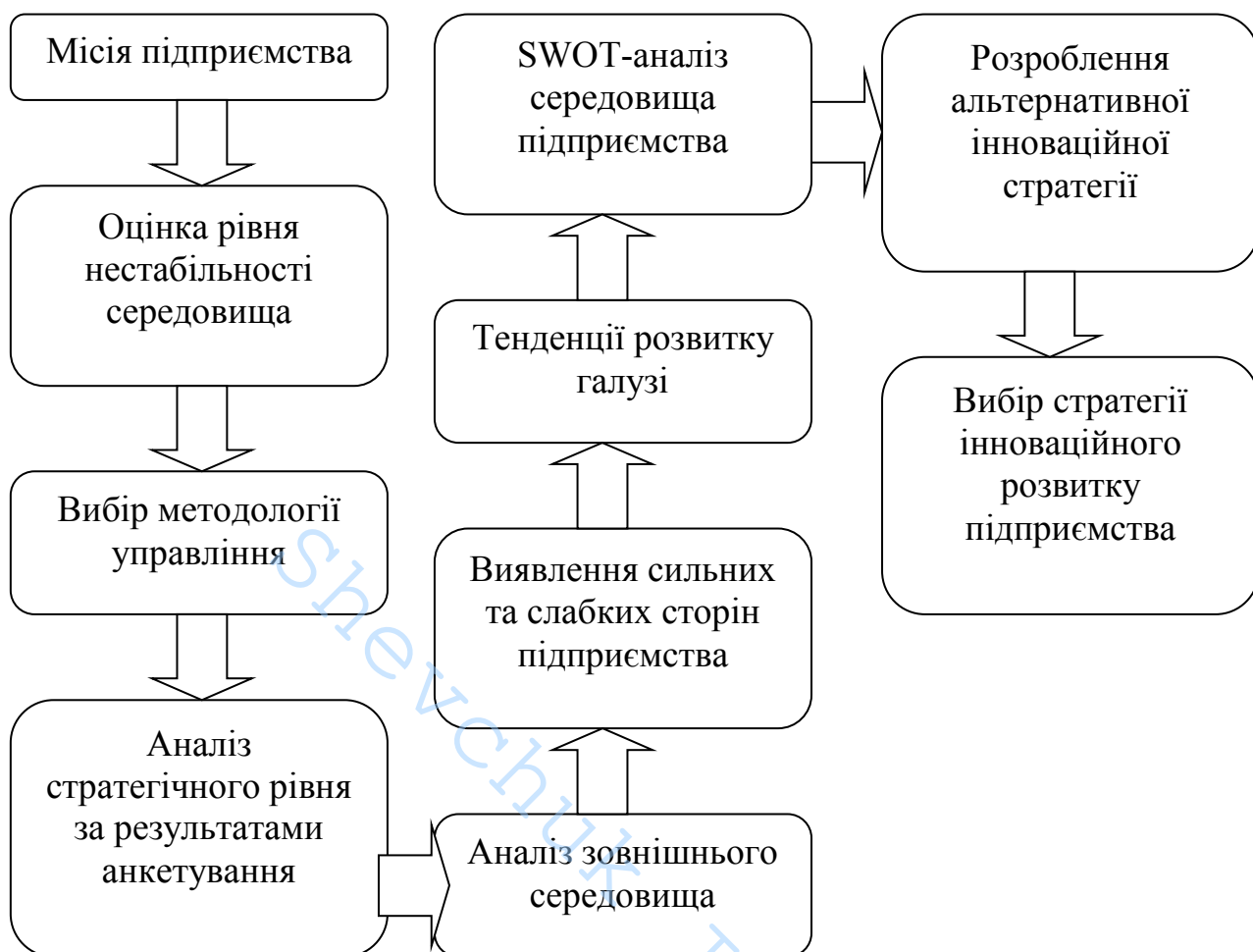


Рис. 1.3. Етапи формування інноваційної стратегії розвитку підприємства [25]

Зверніть увагу, що зображено на рис. 1.3 три етапи створення стратегії інноваційного розвитку є взаємозалежними та дають змогу обрати відповідну стратегію в комплексі. Видалення певних етапів може призвести до неправильних результатів.

На етапі аналізу зовнішнього середовища та прогнозування тенденцій його зміни ми враховуємо поточний стан ринку та його детермінанти, а також прогнозуємо розвиток та умови.

Аналіз зовнішнього середовища вимагає ретельного вивчення факторів прямого (мезо- середовища) і непрямого (макро- середовище) впливу.

На етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства та оцінки рівня його інноваційного потенціалу визначається відповідність компонентів внутрішнього середовища підприємства його ефективній діяльності та розвитку.

Сильні та слабкі сторони компанії безпосередньо пов'язані з її інноваційною діяльністю, що дає змогу оцінити інноваційний потенціал компанії. Це створює здатність створювати та використовувати інновації та впливає на вибір та впровадження інноваційних стратегій.

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів і умов праці, які готують підприємство та дозволяють йому здійснювати інноваційні розробки.

Низька ймовірність перешкоджає таким можливостям і обмежує вибір інноваційних стратегій. За допомогою SWOT-аналізу можна оцінити інноваційний потенціал компанії, при цьому можна оцінити не тільки здатність компанії реалізувати інновацію, але й вплив інноваційного середовища, сформованого зовнішнім середовищем, про це. місткість

Вибір загальної стратегії компанії значною мірою залежить від її місії. Визначення інноваційних можливостей визначається шляхом порівняння інноваційного потенціалу компанії з інноваційно-інвестиційним середовищем країни (регіону) [22].

1.2. Інноваційні стратегії розвитку підприємства

На сучасному етапі глобалізації економічної системи відмінності між країнами стають дедалі більшими в процесі переходу від індустріальної епохи до епохи інформації, що призводить до змін у діяльності та методах управління. Теоретичний підхід до управління інноваційною діяльністю. Питання та проблеми, пов'язані з подальшим розвитком інноваційних та інформатичних економічних систем і суспільств в умовах глобалізації, є загалом актуальними та важливими як для країн, так і для окремих підприємств. Цифрова

трансформація інноваційної діяльності почалася в другій половині 20 століття з використанням цифрових технологій, які включали автоматизацію технологічних і бізнес-процесів, і згодом призвела до подальшого розвитку і значного підвищення доступності Інтернету. У світі часто використовують цифрові технології для створення єдиного цифрового простору. Наразі вищезазначений процес цифрової трансформації досяг значного рівня, що призвело до фундаментальної перебудови світу та вплинуло на схему економічного та інноваційного розвитку.

У нинішній ситуації поширення цифрових технологій та активізації процесів цифровізації основним напрямком розвитку більшості компаній стало формування інноваційних стратегій та їх подальша реалізація.

Вплив цифрових технологій на соціально-економічну систему є дуже потужним, і проблеми, які виникли в процесі появи та розвитку цифрових технологій, поступово вирішувалися та втратили свою силу, але більшість підприємств уже активно використовуємо цифрові технології. технології для покращення нашого бізнесу. Ви подаєте заявку на продукт або послугу. При цьому проблеми та виклики інноваційного розвитку підприємств у контексті використання цифрових технологій слід розглядати та вирішувати за рахунок розробки та впровадження ефективних інноваційних стратегій.

Інноваційне стратегічне мислення та визнання, а також алгоритми його реалізації позитивно впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Нині в науковому середовищі немає єдиного підходу до розуміння поняття «стратегія». У загальному сенсі це розуміється як низка рішень, пов'язаних із розміщенням ресурсів компанії та отриманням довгострокової конкурентної переваги на ринку. Складний і досить дорогий інструмент, який може сприяти стабільності компанії в разі постійних змін зовнішнього середовища. Повний, детальний, комплексний і інтегрований план досягнення місії та цілей компанії. Ми використовуємо креативність, щоб вирішити

дефіцит ресурсів і обмеження, такі як створення планів компетенцій (досвід, навички, техніки).

Згідно з дослідженням сучасної наукової літератури з даної теми, сьогодні вживаються такі терміни, як «нова стратегія розвитку», «нова стратегія розвитку» або «інноваційна стратегія» в загальному розумінні. Вважаю за необхідне пояснити суть ідеї «інноваційної стратегії» і детально розглянути її зміст. Значна кількість науковців вважають інноваційну стратегію однією зі складових конкурентної або функціональної стратегії [26].

Проте, відповідно до концепції системного підходу до інноваційного розвитку підприємств, ми вважаємо, що інноваційна стратегія повинна розглядатися як головне ядро стратегії розвитку підприємства. Отже, на основі вивчення вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень, пов'язаних із розумінням категорії «інноваційна стратегія», сформульовано наступний підхід до її трактування (рис. 1.4).

Тому основними рисами цієї інноваційної стратегії є її вплив у двох напрямках: по-перше, спрямований на навколишнє середовище, по-друге, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення ефективності та оптимізації діяльності підприємства. Це можна розглядати як інтеграцію. Інноваційні стратегії розвитку підприємства є унікальними та є одним із найефективніших засобів управління конкуренцією на ринку порівняно з традиційними засобами, підвищуючи рівень конкуренції за певний період часу та конкурентоспроможність діяльності підприємства, сприяючи його зниженню.

Упорядковуючи інформацію, можна сказати, що інноваційні стратегії розвитку підприємства полягають у наступному.

- перш за все, комплекс програм розвитку, розподілених за напрямками інноваційної діяльності підприємства;
- другий – це інструмент управління інноваціями, який визначає критерії розподілу відповідальності;

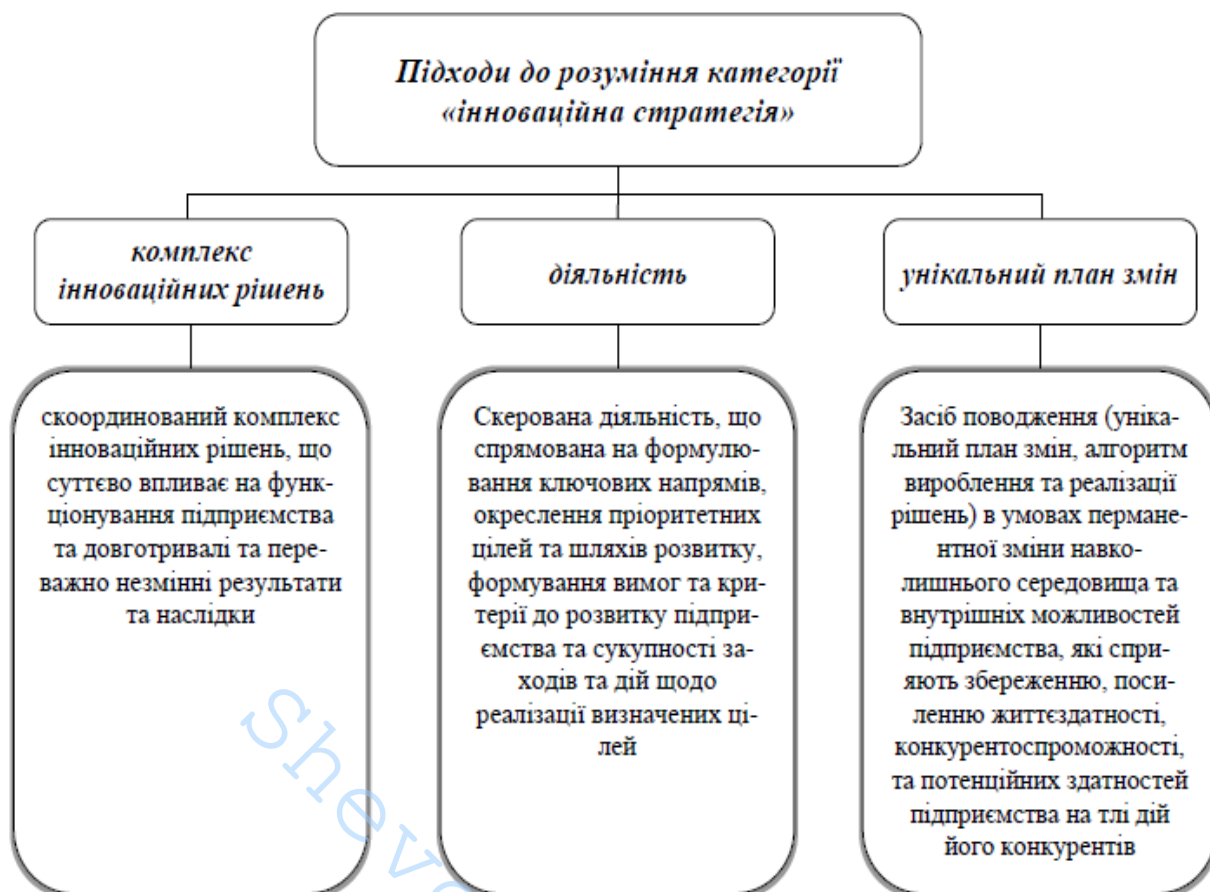


Рис. 1.4. Підходи до розуміння категорії «інноваційна стратегія»

- по-третє, оригінальний план роботи в інноваційній сфері, розроблений з метою досягнення певного рівня інноваційного розвитку підприємства;
- по-четверте, поєднання стратегічних та інноваційних управлінських досліджень;
- по-п'яте, різновид комплексного стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств.

Отже, інноваційна стратегія є основною стратегією підвищення якості соціально-економічної системи, визначення та встановлення цілей, переважного напрямку розвитку та його методів, взаємодій та взаємовідносин учасників реалізації стратегії. Корпоративний розвиток в епоху цифрових технологій має свої особливості. Його основу складає загальна стратегія підприємства, рівень інноваційної активності, здатність до здійснення інновацій, інноваційних змін і подальшого розвитку. Інноваційні стратегії розвитку підприємства характеризуються комплексом дій, спрямованих на

підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності. Створення та вибір інноваційних стратегій розвитку підприємств в епоху цифрових технологій є найважливішим елементом стратегічного інноваційного циклу управління.

Для ефективної оцінки основних характеристик інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати характер реалізації інновації та вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Процес впровадження та подальшого використання інновацій в економічній системі потребує вивчення інновацій та оцінки ефективності їх впровадження окремо для кожного підприємства. Головною вимогою для ефективного впровадження інновацій є відповідність інноваційної стратегії загальній системі управління бізнес-процесами в умовах цифровізації.

Який тип інноваційної стратегії ви виберете, залежить від ваших цілей, складу ресурсів, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища тощо. Стратегія інноваційного розвитку компанії в основному формується такими ключовими факторами, як конкурентна позиція компанії, ступінь унікальності продукту та рівень інноваційного потенціалу. На основі вищевказаних факторів формується класифікація інноваційних стратегій для вибору оптимального варіанту (рис. 1.5).

Перераховані вище типи інноваційних стратегій є не самостійними, а взаємопов'язаними. Створення та впровадження підприємства, тобто інноваційної стратегії, залежить від основних факторів її реалізації. Найважливішими характеристиками інноваційної стратегії є створення портфеля інновацій, що відповідає стратегічним цілям інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегічного простору, відповідність портфеля інноваційних проектів потребам ринку, функціональна інтеграція та стратегія розвитку та постійна співпраця між працівниками підприємства.

Отже, в умовах сформованої цифрової технології безперервність і стійкість інноваційного процесу стає важливим чинником, що визначає рівень економічного розвитку та науково-технічного прогресу в системі соціально-

економічних відносин. Основою інноваційних процесів є інноваційна діяльність, політика, співробітництво та менеджмент.

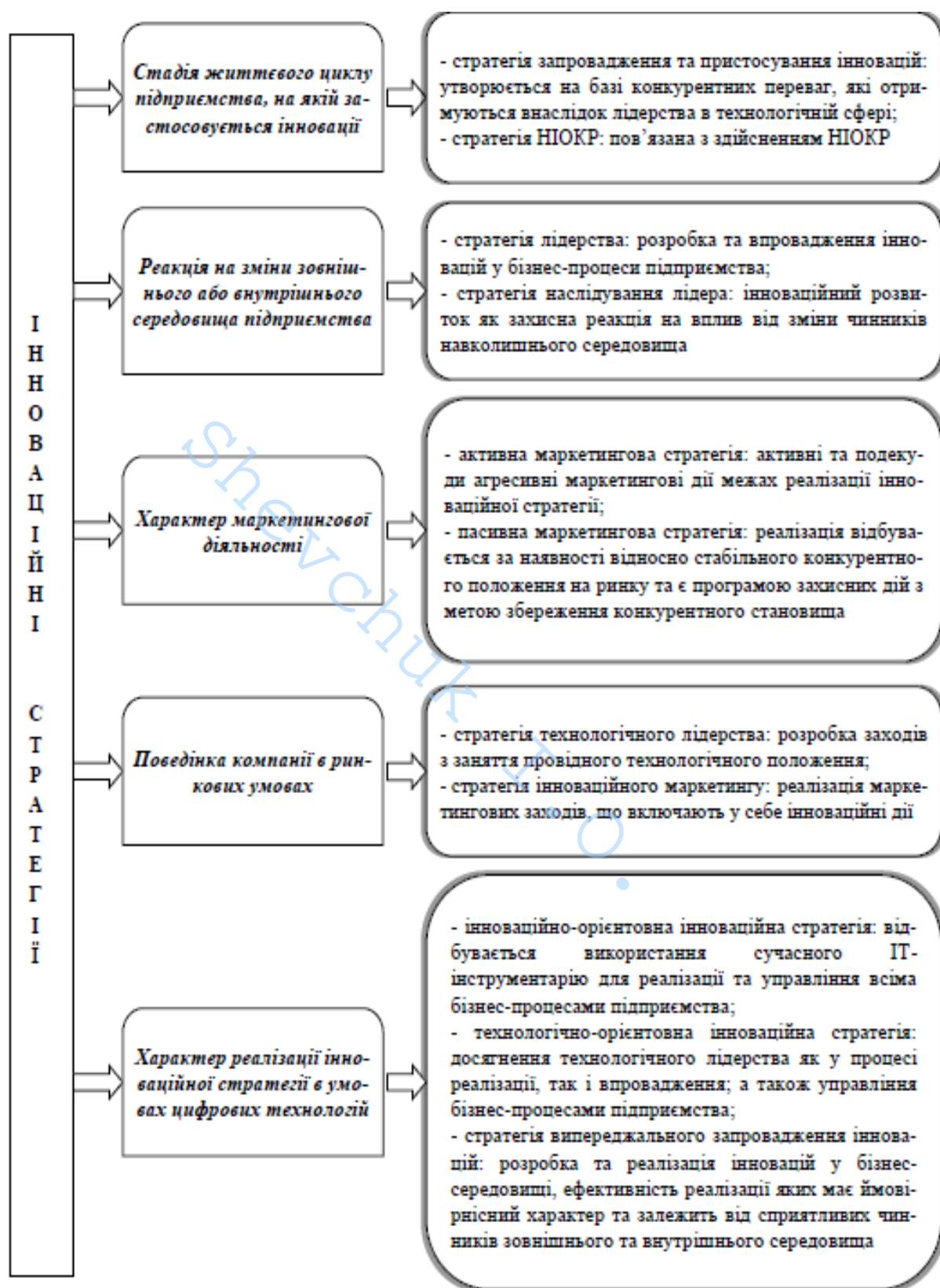


Рис. 1.5. Види інноваційних стратегій [35]

Постійні зміни в навколишньому середовищі та його динаміка демонструють потребу компаній у застосуванні динамічних концепцій. Він спрямований на стратегічне інноваційне мислення, яке є початковою умовою для інноваційного розвитку підприємств. Перехід від стратегічних процесів до інноваційного стратегічного мислення відбувається паралельно з формуванням майбутніх позицій, філософії, інноваційного стратегічного мислення, потреби у визначенні майбутніх проблем та оперативного реагування на них, прогнозів.

У результаті створюються багатоваріантні сценарії, які враховують бізнес-статус і обставини компанії. З цієї точки зору зрозуміло, що інноваційна стратегія – це не просто функціональна стратегія. Тому що в довгостроковій перспективі вони повинні прагнути захопити нові стратегічні позиції учасників ринку. Про стратегічний характер інновацій свідчить також те, що вони вважаються одним із найважливіших елементів бачення майбутнього, включаючи цілі, методи та засоби досягнення. Розуміння інноваційної стратегії як пріоритету корпоративного розвитку є важливим для всіх рівнів корпоративної стратегії.

В епоху цифрових технологій необхідно продемонструвати потужний перехід до інноваційних стратегій і нових моделей розвитку підприємства. Процес створення інноваційних розробок є системним і використовує стратегічне бачення та мислення, щоб: проаналізувати діяльність, місію, цілі, виклики та розвиток вашої компанії, щоб визначити пріоритетні сфери. Ресурсні можливості. Створення інноваційних стратегій в епоху цифрових технологій має базуватися на теоретико-методологічних засадах і положеннях, які розглядають інноваційні стратегії розвитку підприємства як складні системи з великою кількістю взаємопов'язаних компонентів (рис. 1.6).

Крім того, необхідно розуміти, що при розробці інноваційних стратегій необхідно враховувати цілі та завдання розвитку підприємства. Генерація ідей, розвиток концепції, оцінка придатності (аналіз особливостей споживача, конкурентів, активний пошук, аналіз категорії, мозковий штурм).

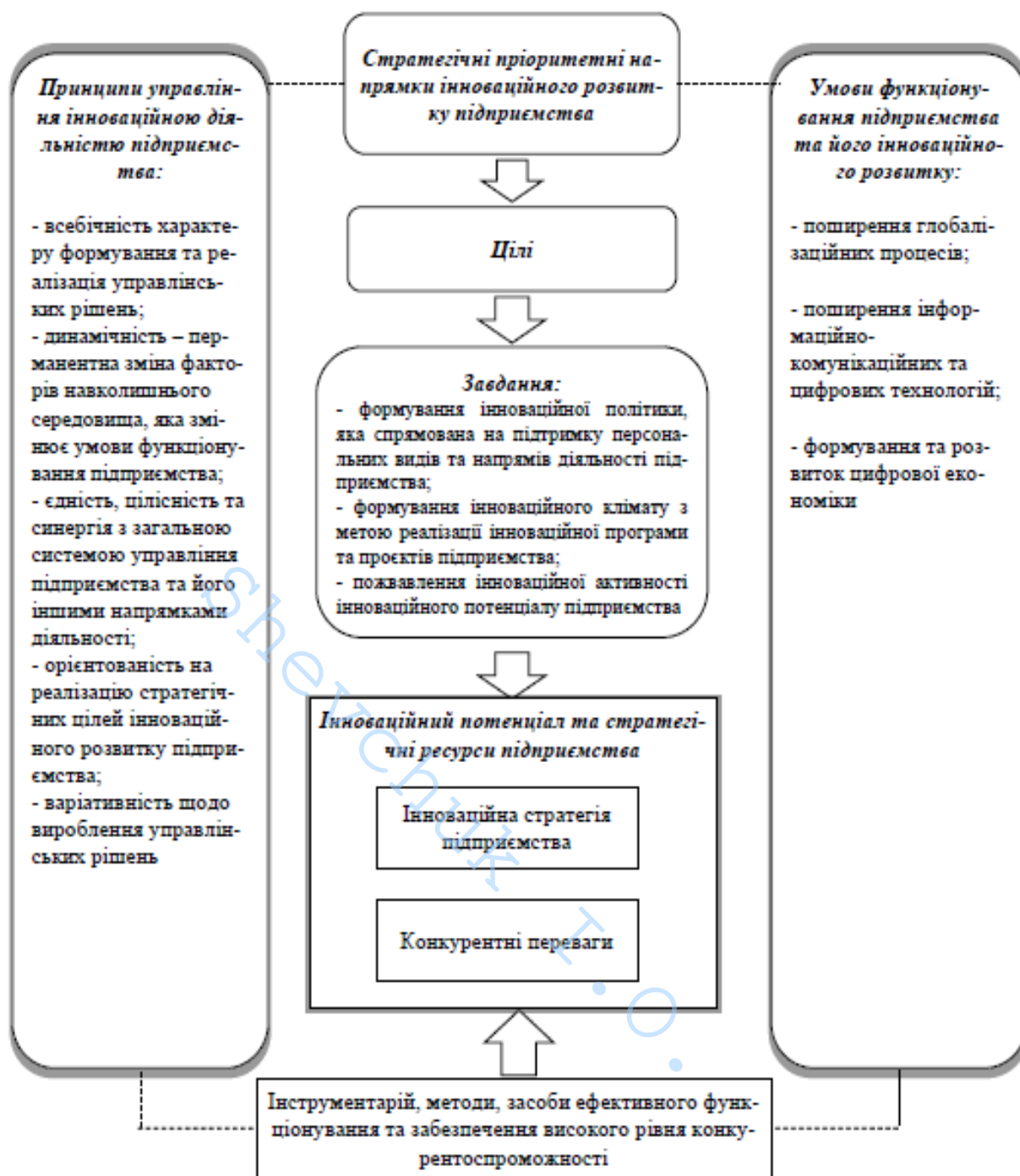


Рис. 1.6. Процес формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах поширення цифрових технологій [35]

Отже, для створення інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідно скласти власний план дій з точки зору управління інноваційною діяльністю підприємства, при цьому необхідно враховувати стан і регіональні інновації, розробляти стратегію та скоригувати ці заходи за видами діяльності з іншими бізнес-організаціями та стратегії розвитку обох.

1.3. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності

Успішне управління компанією залежить від багатьох факторів, таких як те, наскільки добре та своєчасно компанія слідує за останніми тенденціями розвитку ринку, впровадження нових інноваційних продуктів, впровадження нових способів роботи та обслуговування клієнтів тощо. У боротьбі за споживачів основну позицію займають найбільш конкурентоспроможні компанії: ті, які можуть адаптуватися до нових умов у найкоротші терміни та здатні до постійних інновацій. Постійний моніторинг ринкових умов став потребою часу, оскільки продукти/послуги постійно змінюються, а спосіб роботи на ринку безумовно може змінитися. Це дозволяє компаніям відстежувати потенційні шляхи впровадження інновацій і знаходити ефективні шляхи впровадження чіткого способу розробки інноваційної стратегії компанії.

Інноваційна стратегія компанії – це спосіб досягнення цілей суб'єктів ринку, заснований на перетворенні обраних об'єктів управління за допомогою специфічних методів і розробки відповідних для них маркетингових інструментів. Розробка інноваційних стратегій для компаній має ґрунтуватися на принципах креативності, комплексності, тривалості, сталості, синергії та ефективності.

У науковій літературі описані наступні кроки розробки інноваційної стратегії компанії. 1) Формування цілей для інноваційної стратегії. 2) Розвиток інноваційного мислення. 3) Розробка інноваційних проєктів. 4) Формулювання інноваційних планів та інформаційне забезпечення інноваційного процесу. На нашу думку, завдання сьогодення полягає в ретельному дослідженні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства та розробці інноваційних стратегій розвитку підприємства. Впровадження інновацій з можливістю залучення інновацій ззовні шляхом використання зовнішніх ідей. І розгляд потенціалу інноваційної інфраструктури сьогодні стає все більш важливим. Останній досвід найуспішніших компаній показує, що використання інтегрованих,

інтерактивних та мережевих інноваційних моделей розвитку підприємства набуває популярності, тим самим максимізуючи потенціал інноваційного розвитку. Це стане можливим. Водночас актуальнішими стають проблеми розробки ефективних механізмів інноваційного співробітництва всередині підприємств та побудови мереж, що з'єднують підприємства з їх середовищем (іншими підприємствами, центрами, інститутами, установами).

Аналіз зовнішнього середовища може дати вам уявлення про нові потреби ринку та нові технології, присутні на ринку. Мова йде про неформальні зв'язки, які існують всередині компанії. Це розрізняє концепцію впровадження концепції «відкритих інновацій» і концепцію впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів, у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва. Системи пошуку відкритих інновацій передбачають використання всього зовнішнього середовища організації, включаючи клієнтів, постачальників, а також неклієнтів, експертів в інших галузях, зацікавлених сторін і студентів.

Інноваційна стратегія компанії повинна базуватися на виявленні широкого спектру можливостей використання інноваційного потенціалу. Це внутрішні можливості підприємства, зовнішнє ринкове середовище підприємства, здійснення інноваційної кооперації та залучення інноваційної інфраструктури до ринку. Методика формування інноваційної стратегії має такий вигляд (рис. 1.7). Першим етапом розробки інноваційної стратегії компанії є формування місії та цілей компанії, які окреслюють коло майбутніх завдань, які необхідно виконати, і визначають позицію щодо напрямку інноваційного розвитку. Наступним кроком у розробці ефективної стратегії є визначення поточного інноваційного потенціалу та моніторинг внутрішнього середовища компанії для вивчення можливих джерел розвитку інновацій. Інноваційний потенціал підприємства слід оцінювати за показниками можливостей його діяльності та характеристиками його ресурсів.



Рис. 1.7. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства [39]

Розглядаючи внутрішній потенціал підвищення інноваційного потенціалу компанії, необхідно: Слід застосовувати модель «ланцюжка створення вартості», запропоновану Портером [38]. Ця модель відображає процес створення вартості в компанії та складається з різних основних компонентів. і допоміжні (допоміжні) процеси. Ключові компоненти включають вхідну

логістику, виробництво, вихідну логістику, маркетинг, продажі та обслуговування. Функції підтримки включають управління корпоративною інфраструктурою, матеріально-технічне забезпечення, розвиток технологій і трудових ресурсів. Кожен із цих процесів у ланцюжку створення вартості є потенційним джерелом конкурентної переваги. Ця концепція може бути використана для створення джерел конкурентних переваг та визначення перспективних напрямів подальшого розвитку шляхом реалізації інноваційної діяльності. Таким чином, компанії можуть проаналізувати можливість посилення свого інноваційного потенціалу в конкретних сферах.

Цей елемент переглядає стилі управління, системи управління та планування в компанії, беручи до уваги можливість та потенційні інновації для підвищення конкурентоспроможності. Сьогодні новітні інноваційні концепції менеджменту, такі як ощадливе управління, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами, бенчмаркінг і тайм-бізнес-менеджмент (business time management) набувають широкого поширення і створюють конкурентну перевагу для компаній. Технологія як засіб визначення перспективних напрямів набуває поширення. Розробка включає проведення наукових досліджень і розробок у таких сферах, як виробництво, збут, обслуговування та дослідження. Іншими словами, це свідчить про те, що компанія готова до технологічних інновацій у всіх сферах своєї діяльності. Розглядаючи можливість запровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами, необхідно зосередити увагу на підвищенні рівня інновацій у програмах підбору персоналу, застосуванні систем підвищення кваліфікації та можливості регулярної атестації працівників. Багато компаній вимагають регулярного навчання різних категорій співробітників. Покращуючи співпрацю з постачальниками, компанії можуть підвищити рівень конкурентних переваг і розвивати інноваційні ідеї. Інновації можливі в забезпеченні ресурсами, переміщенні товарів, складуванні, зберіганні та управлінні запасами. Логістичний зв'язок є важливою ланкою логістичної системи. На складах використовуються автоматизовані транспортно-складські

системи (AS/RS), відомі як «автоматизоване складування» [36]. Управлінські інновації в логістиці включають аутсорсинг, при якому виконання неосновних функцій компанії передається зовнішнім (третім особам) спеціалізованим професійним постачальникам послуг. Інноваційні ідеї можуть бути згенеровані під час розгляду шляхів покращення обладнання продукту, тестування та процесу розповсюдження та постачання продуктів споживачам. Використовуючи комп'ютерні технології, можна скоротити час від отримання замовлення до відправлення товару. В даний час системи ефективного реагування на клієнтів (ефективне реагування на потреби клієнтів) і QR (швидке реагування) набувають широкого поширення в логістичних технологіях розподілу.

Інновації можливі в сферах маркетингу, підтримки клієнтів, налаштування, навчання та постачання запасних частин. Приклади включають удосконалення стандартів обслуговування клієнтів, впровадження різних методів просування продукції та створення іміджу бренду, залучення до технічного обслуговування клієнтів, надання консультацій і цілодобового обслуговування.

Третім етапом розробки інноваційної стратегії компанії є аналіз зовнішнього ринкового середовища компанії. Відкрита система пошуку інновацій передбачає використання всього зовнішнього середовища організації, включаючи не тільки клієнтів і постачальників, а й експертів, які не є клієнтами, експертів в інших областях, зацікавлених сторін і студентів. Середовище макро- маркетингу дає змогу аналізувати технологічні інновації, нові тенденції попиту, стиль життя, нові економічні та правові можливості.

Аналіз факторів макросередовища компанії дає змогу визначити ринкові ризики та бізнес-можливості та розробити альтернативні варіанти вирішення проблем або реалізації можливостей, включаючи можливості для інновацій.

Аналіз мікро- маркетингового середовища компанії включає виявлення та оцінку впливу конкурентів, клієнтів, постачальників, посередників і контактних аудиторій. Таким чином, у кожному з цих елементів середовища можна

визначити можливості для вдосконалення та змін. Тому конкурентний аналіз може виявити інформацію про інновації, впроваджені конкуруючими організаціями. У цьому контексті можливий розгляд варіантів бенчмаркінгу або створення горизонтально інтегрованих систем за наявності спільних економічних інтересів.

Нові підходи до аналізу споживачів, виявлення поточних або потенційних незадоволених потреб, можливостей і навіть інновацій у сфері послуг (підтримка клієнтів, спілкування з клієнтами, зворотний зв'язок та ініціативи пропозицій) і створення вертикально інтегрованих систем. Можливий розвиток. Аналіз контактної аудиторії також може збільшити можливість спілкування з працівниками, засобами масової інформації, державними установами, зацікавленими сторонами та науковцями для пошуку інноваційних ідей, тобто пошуку та реалізації інноваційних ідей. Тому компанії можуть будувати внутрішні (посилення внутрішньої співпраці організаційних одиниць компанії) та зовнішні інноваційні мережі. Крім того, підприємства можуть вирішити проблему творчих можливостей шляхом побудови зовнішніх мереж, а четвертим етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є моніторинг інноваційної інфраструктури ринку та розвиток інноваційної кооперації, а саме пошук можливостей для реалізації.

Сьогодні у відповідь на це багато галузей національної економіки набирають значних обертів. Через посилення конкуренції на ринку та збільшення витрат на дослідження та розробки. Це запровадження інноваційної кооперації, інноваційних альянсів у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва, розробка ефективних методів інноваційної кооперації всередині підприємств, а також розробка ефективних методів інноваційної кооперації між підприємствами та їх оточенням (іншими підприємствами), центри). НДІ, інститут, інститут, науково-технологічний парк, технополіс).

Сучасні форми інноваційної співпраці компаній включають:

- договори про співробітництво в окремих видах наукової діяльності – «спільна науково-технічна та виробнича діяльність»;
- створення спільних підприємств;
- угоди про придбання інноваційних малих і середніх підприємств (венчурних компаній) великими компаніями з метою придбання нових технологій;
- науково-дослідна та дослідно-конструкторська діяльність (технічне співробітництво, розробки у формі обміну та передачі технологій, ноу-хау непатентованих технічних рішень, виробничо-технічний досвід, навчання техніків, монтаж та налагодження обладнання тощо);
- компанія – Договір про розподіл обов'язків між засновниками консорціуму;
- Угода про створення науково-технічних альянсів. Прикладом міжнародного інноваційного альянсу є співпраця з розробки нових гібридних автомобілів, у якій автомобільні компанії BMW, Daimler і General Motors можуть розділити ризики та витрати. Це початок цього радикального інноваційного проекту.

Іншим видом зовнішньої мережі є побудова дослідницьких мереж, які створюються для проведення наукових досліджень. Наприклад, компанія «Сіменс» створила Центр «Від технологій до бізнесу» з метою встановлення особистих зв'язків з докторантами, приватними підприємцями, державними науково-дослідними інститутами та корпоративними дослідницькими центрами [37]. Як правило, дослідницькі мережі організовуються компаніями, що базуються в технопарках, технополісах та інноваційних центрах. Завдяки цьому підприємці мають можливість придумати інноваційні ідеї та перевірити їх.

П'ятий етап розробки інноваційної стратегії передбачає розробку інноваційної стратегії компанії на основі ретельного аналізу початкового моніторингу та вивчення можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього інноваційного потенціалу. Таким чином, можна розглянути наступні способи організації інноваційної діяльності всередині компанії: коли інновація

створюється внутрішньо, внутрішніми відділами компанії. Зовнішній, коли замовлення на виробництво передається іншій установі. Під венчурним розуміють компанії, які реалізують інноваційні проекти, створюють дочірні венчурні компанії або реалізують інноваційні проекти в рамках інноваційних альянсів чи інноваційного співробітництва.

Метою управління інноваційним процесом є товари, послуги, процеси (дослідження, проектування, розробки, організація виробництва, комерціалізація нової продукції), або системи управління.

Інноваційні стратегії можуть включати: продукти (портфоліо, підприємницькі стратегії або бізнес-стратегії, спрямовані на створення та впровадження нових продуктів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурси (фінанси, праця, інформація, матеріали, технології); організація та управління (прийоми, структури, методи, системи управління).

Заключним етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є реалізація інноваційної стратегії та її контроль. Це включає розробку та прийняття управлінських рішень щодо операційних служб підприємства, що уможливорює реалізацію розроблених стратегій. Дії (стратегія маркетингових можливостей): ця фаза включає постійний моніторинг і контроль за виконанням розроблених дій. Інноваційні стратегії розвитку підприємства можна класифікувати як системи прийняття рішень (організаційні, інноваційні та управлінські), призначені для здійснення комплексу заходів для вирішення завдань і досягнення цілей. Отже, інноваційна стратегія забезпечить формування та формалізацію ряду заходів, які дозволять у майбутньому змінити позицію управлінської структури, тобто стратегічна розроблена з метою розробки заходів.

Ми підтримуємо тезу, що стратегія інноваційного розвитку – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення визначених цілей організації на основі обраних критеріїв (індикаторів).

Основою для формування інноваційної стратегії є цілі компанії, масштаб і характер діяльності, життєвий цикл інновації, рівень інноваційного розвитку організації, реалізована науково-технічна політика.

Прагнення компаній впроваджувати інноваційні стратегії, безумовно, створює складні ситуації для проектів, компаній і корпоративного менеджменту. Це виглядає так:

1. Виникнення подальших форм ризиків і невизначеностей у господарській діяльності (аналіз роботи механізмів управління у сфері інноваційного ризик-менеджменту та додаткова робота щодо розробки заходів щодо їх усунення).

2. Поява проектних інвестиційних ризиків (для середньострокових і довгострокових проектів необхідно буде знайти інвесторів, готових прийняти більший ризик), що робить актуальним розвиток інноваційних інвестиційних проектів.

3. Посилити потік змін всередині організації шляхом інноваційної реструктуризації (для забезпечення безперебійності та стабільності виробничих процесів у контексті можливих потоків стратегічних змін). Елементи інтеграції всіх інтересів і прийняття раціональних і ефективних рішень щодо виробництва, маркетингу, фінансів, науки і технологій і, звичайно, стратегічного управління залишаються важливими з боку системи управління компанією.

Інноваційна стратегія організації визначається рівнем, на якому знаходиться компанія. Таке дослідження пропонує чотири можливі варіанти рівня інноваційності та окреслює чотири різні стратегії для визначення напрямку більш інноваційного розвитку компанії (рис. 1.8).

Стратегії лідерства спрямовані на високий рівень інноваційного розвитку організації. Реалізуючи цю стратегію, компанії повинні продовжувати діяти відповідно до визначених цілей, оскільки інноваційний потенціал та інноваційне середовище більше не є проблемою. Стратегії лідерства найбільш ефективні в ситуаціях високого рівня інноваційного розвитку.

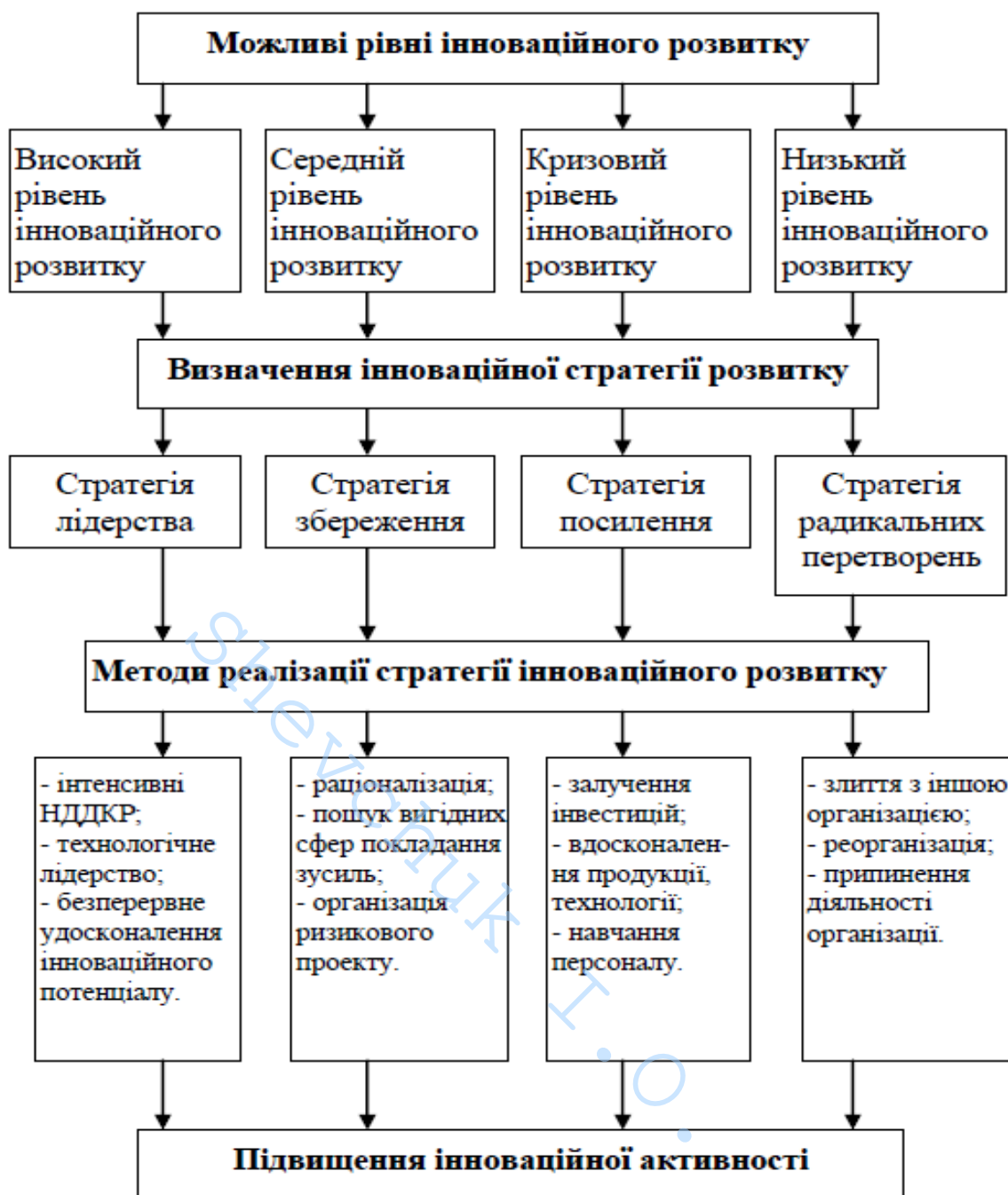


Рис. 1.8. Спосіб вибору інноваційної стратегії підприємства [51]

Реалізація запропонованих видів стратегій представлена на рис. 1.9. Організації найкраще оснащені фінансовими, людськими, технологічними та іншими типами ресурсів для проведення інтенсивних досліджень і розробок, а також для підтримки та зміцнення свого технологічного лідерства. Крім того, сприятливі умови для інноваційного середовища допомагають компаніям утримувати технологічне лідерство та постійно підвищувати рівень інноваційного потенціалу.

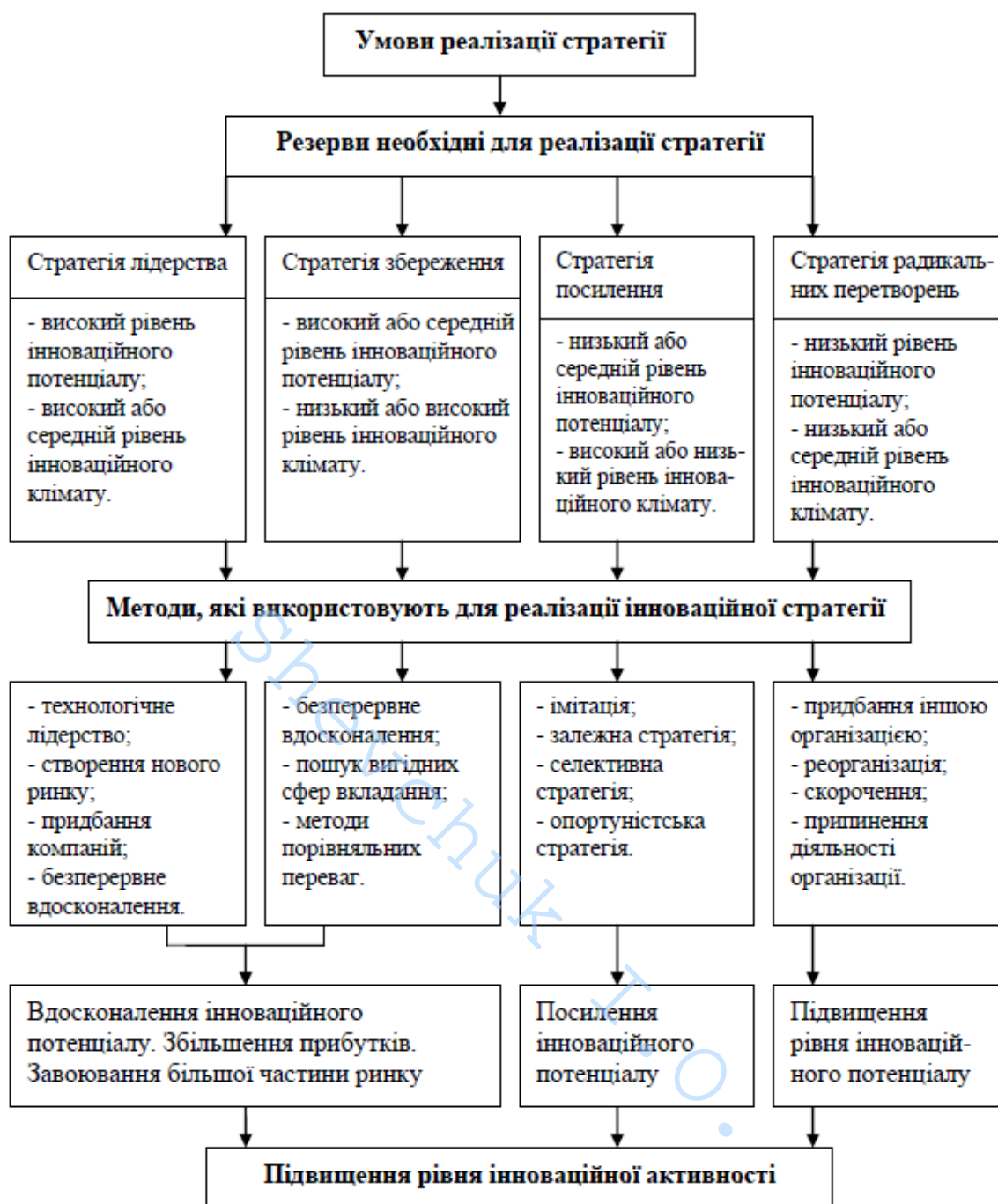


Рис. 1.9. Реалізація інноваційної стратегії організації [51]

Стратегії збереження відповідають середнім показникам рівня інноваційного розвитку. Стратегії збереження мають використовувати різноманітні заходи збереження для підвищення середнього рівня інноваційного потенціалу. Поточні стратегії включають впровадження таких заходів, як оптимізація та вивчення прибуткових сфер діяльності.

Крім того, цілком доречно планувати ризиковані проекти за умови високих показників науково-технічної здійсненності.

Ці заходи дозволяють організаціям уникнути загроз, що виникають із зовнішнього середовища, і зберегти свій інноваційний потенціал на попередньому рівні.

Стратегія посилення відповідає кризовому рівню інноваційного розвитку, а на середньому рівні, як зазначалося вище, фактори внутрішнього середовища підприємства є високими, тому кризовий рівень інноваційного розвитку більш небезпечний для підприємства, ніж середній. Або середнього рівня. Якщо компанія в даний момент не в змозі вплинути на посилення свого інноваційного потенціалу, то в певний момент може виникнути ситуація, при якій організація переходить на більш низький рівень інноваційного розвитку, в тому числі необхідні кардинальні зміни.

Стратегії вдосконалення вимагають від компаній підвищення своїх інноваційних можливостей у сприятливому середовищі. Додаючи компоненти, ви можете підвищити свій інноваційний потенціал.

Фінансову складову інноваційного потенціалу можна збільшити за рахунок залучення додаткових інвестицій, що робить їх доступнішими за сприятливих умов. Крім того, ми рекомендуємо вдосконалювати цінову політику, покращувати якість продукції та вдосконалювати технології.

Стратегії радикальних змін характеризуються низьким інноваційним потенціалом і несприятливим або середнім показником інноваційного середовища. Впроваджуючи стратегію радикальних змін, компанії потребують серйозних змін для подальшої діяльності.

Можуть бути запропоновані такі дії, як придбання іншою організацією або реструктуризація компанії. Крайністю цієї стратегії є закриття організації.

Висновки до першого розділу

Інноваційна стратегія компанії – це спосіб досягнення цілей суб'єктів ринку, заснований на перетворенні обраних об'єктів управління за допомогою специфічних методів і розробки відповідних для них маркетингових

інструментів. Розробка інноваційних стратегій для компаній має ґрунтуватися на принципах креативності, комплексності, тривалості, сталості, синергії та ефективності.

У науковій літературі описані наступні кроки розробки інноваційної стратегії компанії. 1) Формування цілей для інноваційної стратегії. 2) Розвиток інноваційного мислення. 3) Розробка інноваційних проектів. 4) Формулювання інноваційних планів та інформаційне забезпечення інноваційного процесу. На нашу думку, завдання сьогодення полягає в ретельному дослідженні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства та розробці інноваційних стратегій розвитку підприємства. Впровадження інновацій з можливістю залучення інновацій ззовні шляхом використання зовнішніх ідей. їх середовищем (іншими підприємствами, центрами, інститутами, установами).

Аналіз зовнішнього середовища може дати вам уявлення про нові потреби ринку та нові технології, присутні на ринку. Мова йде про неформальні зв'язки, які існують всередині компанії. Це розрізняє концепцію впровадження концепції «відкритих інновацій» і концепцію впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів, у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва.

Інноваційна стратегія компанії повинна базуватися на виявленні широкого спектру можливостей використання інноваційного потенціалу. Це внутрішні можливості підприємства, зовнішнє ринкове середовище підприємства, здійснення інноваційної кооперації та залучення інноваційної інфраструктури до ринку. Інноваційний потенціал підприємства слід оцінювати за показниками можливостей його діяльності та характеристиками його ресурсів.

Інноваційна стратегія організації визначається рівнем, на якому знаходиться компанія. Таке дослідження пропонує чотири можливі варіанти рівня інноваційності та окреслює чотири різні стратегії для визначення напрямку більш інноваційного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спецавтоінвест»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Спецавтоінвест» засновано 24 червня 2005 року. Офіційна адреса ТОВ «Спецавтоінвест»: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А, місцезнаходження: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А. [101-103]

Внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України ТОВ «Спецавтоінвест» змогло прийняти виклик війни. ТОВ «Спецавтоінвест» відповідально ставиться до своїх співробітників, партнерів і клієнтів, тому прагне організувати свою виробничо-господарську діяльність так, щоб вона могла здійснюватися у звичайному режимі. Основні види діяльності підприємства: Виробництво продуктів переробки нафтопродуктів. Види діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»: виробництво різноманітної неметалевої мінеральної продукції, технічне обслуговування та ремонт автотранспорту, післязбиральна діяльність, виробництво олії та тваринних жирів, готових до використання, посередницьку діяльність. Торгівля широкого асортименту продукції, оптова торгівля зерном, тютюном, насінням, кормами, оренда іншої техніки, обладнання та інвентарю, оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом, оптова торгівля лісоматеріалами та обладнанням, автоперевезення, лізинг вантажних автомобілів, будівництво доріг і автомобільних доріг, ремонт і технічне обслуговування машин і промислового обладнання, виробництво готових металевих виробів, механічна обробка металевих виробів, обробка металу і фарбування металу, виробництво цементу, видобуток піску, гравію, глини і каоліну, декоративне і гірниче

будівництво каменю, вапняку, гіпсу, крейди та сланцю, видобуток інших корисних копалин та розробка шахт, здача в оренду та розробка власного або орендованого майна, купівля-продаж власного нерухомого майна, інша діяльність з тимчасового розміщення, нафтопереробка Виробництво продукції та інші пас. транспортування.

ТОВ «Спецавтоінвест» є провідним виробником і постачальником матеріалів і комплектуючих для будівництва інфраструктури в Україні. Сталий розвиток на основі системних переваг, послідовна реалізація бізнес-стратегій, високі стандарти якості та використання сучасного обладнання та технологій - забезпечення репутації компанії як надійного контрагента. . Компанія прагне до досконалості в якості та виробництві, зміцнюючи свою репутацію перед клієнтами, співробітниками, партнерами та суспільством. Такі дії спонукають компанію до розробки, вдосконалення та впровадження інноваційних заходів. ТОВ «Спецавтоінвест» використовує новітні технології виробництва, що забезпечує високу якість продукції, відповідність нормам і стандартам, безпеку та захист навколишнього середовища.

ТОВ «Спецавтоінвест» займається виготовленням асфальтобетонних сумішей. Ця компанія виробляє виключно високоякісні асфальтобетонні суміші, які відповідають всім державним стандартам і стандартам і гарантують високі показники стійкості дорожнього покриття, міцності і здатності витримувати деформації під час руху. Виробничий процес супроводжується власною лабораторією, яка контролює якість вхідних матеріалів, обробку продуктів або процесів, що виготовляються, а також приймання виготовленої продукції.

ТОВ «Спецавтоінвест» займається виготовленням бетону. Власний завод може виробляти 110 кубометрів бетону на годину. Фірма ретельно відбирає сировину і використовує тільки гранітний щебінь, високоякісний цемент і просіяний пісок, що дозволяє пропонувати покупцям надзвичайно міцний і якісний бетон. Автобетонозмішувачі компанії швидко і вчасно доставляють бетон. Асфальтобетонні заводи повністю контролюються промисловими

комп'ютерами, тому ви ніколи не втрачаєте контроль над виробничим процесом. На асфальтобетонних заводах більшість процесів повністю замкнуті, за винятком подачі різних видів щебеню в сушильні барабани. Асфальтобетонні заводи повністю комп'ютеризовані. Впровадження автоматизованих виробничих систем дозволяє виготовляти суміші необхідного складу за технологічним режимом з дотриманням часу виконання окремих операцій. Крім підвищення якості продукції, автоматизація виробництва дозволяє скоротити обслуговуючий персонал і поліпшити санітарно-гігієнічні умови праці. Завдяки впровадженню високопродуктивних бетонозмішувальних асфальтобетонних установок якість асфальтобетонних сумішей може бути покращена та удосконалена. [101-103]

ТОВ «Спецавтоінвест» виготовляє асфальтобетонні емульсії. У дорожньому будівництві як в'язучий матеріал широко використовуються різні види асфальту. У нормальному стані це тверда речовина з високою в'язкістю, але для подальшого використання вона перетворюється на рідину. В результаті утворюється асфальтова емульсія, яка залишається в рідкому стані. Асфальтові емульсії використовуються для виробництва асфальтобетонних сумішей, поверхневих покриттів і ямкового ремонту.

Виробництво асфальтобетону є одним із пріоритетних напрямків діяльності компанії. ТОВ «Спецавтоінвест» має багаторічний досвід роботи на українському ринку виробництва асфальтобетону, має потужну виробничу базу для виробництва асфальтобетону та інших матеріалів у будь-яких кількостях, плідно співпрацює з великими будівельними компаніями та підприємствами. Підприємство є виробником асфальтобетонних сумішей і працює як постачальник високоякісної сировини.

До початку війни компанія брала участь у програмі «Велике будівництво» і планувала у 2022 році провести масштабні роботи на важливих національних об'єктах. План був амбітний: реалізувати неоплачені державою матеріали та сировину, оскільки виплати довелося відкласти до початку сезону (березень-травень), а в січні-лютому додали 20 працівників.

Війна збільшила витрати на будівництво та виробництво, вимагаючи великої кількості енергії на кожному етапі, від виробництва та транспортування будівельної продукції до безпосереднього виконання робіт. Зокрема, зросли ціни на сировину, паливо та основні матеріали, а держава припинила виконання зобов'язань за програмою «велике будівництво» за роботами, виконаними за попередній період.

У першій половині 2022 року компанія була змушена спочатку призупинити виробництво, а потім суттєво обмежити виробництво. У другій половині 2022 року основним викликом для компаній на шляху до повномасштабної роботи були обмеження електроенергетичних потужностей через пошкодження енергетичної інфраструктури. У 2022 році компанія опинилася в складній ситуації з обіговими коштами та резервами, зі скороченням бюджетів усіх рівнів та підвищенням ризиків господарської діяльності.

Основною метою ТОВ «Спецавтоінвест» є організація ефективної господарської діяльності з метою отримання прибутку. [101-103]

Стратегія компанії спрямована на встановлення та досягнення лідируючих позицій на ринку шляхом цілеспрямованих зусиль щодо вдосконалення технологій та розширення асортименту продукції. Жорсткий контроль важливих статей витрат і реалізація ресурсозберігаючих програм (газ, електроенергія тощо) дозволить нам успішно конкурувати з українськими виробниками.

Основними стратегіями є інноваційна діяльність, організація виробничої діяльності, економічна діяльність та соціальна діяльність.

Інноваційна діяльність включає розвиток науки і техніки, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень у виробництво, розробку нових видів продукції, визначення обсягу необхідних інвестицій і розрахунок терміну окупності.

Організація виробничої діяльності підприємства та порядок його роботи. До організаційно-господарських заходів відносяться:

- підтримка обсягів виробництва та асортименту продукції конкретних найменувань відповідно до попиту;
- створити маркетингову програму;
- баланс виробничих потужностей і плани виробництва на поточний період і кожен наступний рік прогнозного періоду;
- забезпечення виробництва достатніми ресурсами;
- операційне управління виробничим процесом.

Господарська діяльність охоплює весь виробничий цикл, починаючи з поточного планування (бюджетів) і закінчуючи системами ресурсного забезпечення, ціноутворенням, оплатою праці, обліком і звітністю.

Соціальна відповідальність. Ефективність виробничої діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки та здатності всіх працівників підтримувати належний рівень умов праці та життєдіяльності трудового колективу.

Наслідки та остаточне вирішення поточної економічної кризи та військових дій в Україні неможливо передбачити з достатньою точністю.

Така ситуація негативно впливає на економіку України та операційну діяльність ТОВ «Спецавтоінвест». Зупинилося фінансування, а з ним і виробництво на підприємствах. Згідно з планом на 2022 рік виручка мала зрости в 1,5 рази, але фактична виручка становить менше у 6,4 рази, або на 4092 млн. грн.; 643 млн грн у 2021 році до 2022 року. У 2022 році компанія втрималася на ринку, але за перші три квартали зазнала збитків, лише тільки у четвертому кварталі вийшли у невеликий податковий прибуток, згідно із фінансовими результатами – отримали збиток. Обсяги робіт за 2021-2022 роки показано у табл. 2.1.

Зменшення виробництва змусило підприємство шукати нові сфери діяльності. Компанія почала пропонувати послуги з транспортування нафтопродуктів, зерна, целюлози, кукурудзяних блоків, щебеню та нафти в Україні, за кордон соняшник і зерно, а з-за кордону – сіль. Війна торкнулася ТОВ «Спецавтоінвест», обсяги роботи зменшилися на 84%. Заморозили майже

всі проекти. Проблеми з реалізацією асфальтобетону, бетону та рідких сумішей змусили компанію призупинити виконання кількох законів, які ще не діють. ТОВ «Спецавтоінвест» у 2022 році зазнало великих збитків на 17,4 млн грн. Компанія розраховує увійти в період відновлення в 2024 році, але на сьогоднішній день її заводи не відновили роботу. У табл. 2.2 наведено розподіл доходів ТОВ «Спецавтоінвест».

Таблиця 2.1

Показники роботи ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021-2022 роки[101-103]

Показник	Один. виміру	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2021	2022		
Обсяг реалізації готової продукції					
асфальтобетон	т	724589	5919	-718670	0,82
бетон	м.куб	84856	39682	-45174	46,76
емульсія	т	37903	1371	-36532	3,62
щебенево-пісчана суміш	т	897965	39664	-858301	4,42
Ціна реалізації готової продукції					
асфальтобетон	грн./т	2400	4200	1800	175,0
бетон	грн./м.куб	1870	2550	680	136,36
емульсія	грн./т	14100	22200	8100	157,45
щебенево-пісчана суміш	грн./т	525	650	125	123,81
Ціна газу	грн./м.куб	13,2	38,75	25,55	3 рази
Ціна електроенергії	грн./кВт	3,54	4,74	1,2	133,90
Ціна дизпалива	грн./л	25,2	46,50	21,3	182,35
Ціна на основну покупну сировину					
бітум	т	17900	31500	13600	175,98
щебінь	т	400	568	168	142,0
пісок	т	125	192	67	153,6
сіль	т	1334,52	8500	7165,48	6,4 разів
цемент	т	2770	3525	755	127,26
мінеральний порошок	т	1050	1400	350	133,3
Середня зарплата	грн.	25397	22113	-3284	87,07
Кількість персоналу	л	375	260	-115	69,33

З табл. 2.1 можна зробити висновки:

- обсяг виробництва асфальтобетону зменшився на 718670 т, що становить 0,82%;
- обсяг виробництва бетону скоротився на 45174 м. куб, що становить 46,76 %;
- обсяг щебенево-пісчаної суміші скоротився на 858301 т, що становить 4,42 %;
- ціна на асфальтобетон зросла на 1800 грн/т, що становить 175 %;
- ціна на бетон зросла на 680 грн/м.куб, що становить 136 %;
- ціна газу зросла на 25.55 грн/м.куб, тобто у 3 рази;
- ціна електроенергії зросла на 1,2 грн/кВт, що становить 134 %.

Таблиця 2.2

Складові доходу ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021-2022 роки[101-103]

Основні статті	2021 рік		2022 рік	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Дохід від реалізації готової продукції (асфальтобетон, бетон, емульсія, пісчано-соляна)	2916531	71	373099	60
Дохід від реалізації товару (щебенева продукція)	892981	22	154648	25
Дохід від реалізації послуг (транспортні послуги, оренда, суборенда)	282602	7	96575	15
Всього	4092114	100	624322	100

Частка доходів від видів діяльності ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021-2022 роки показана на рис. 2.1-2.2.

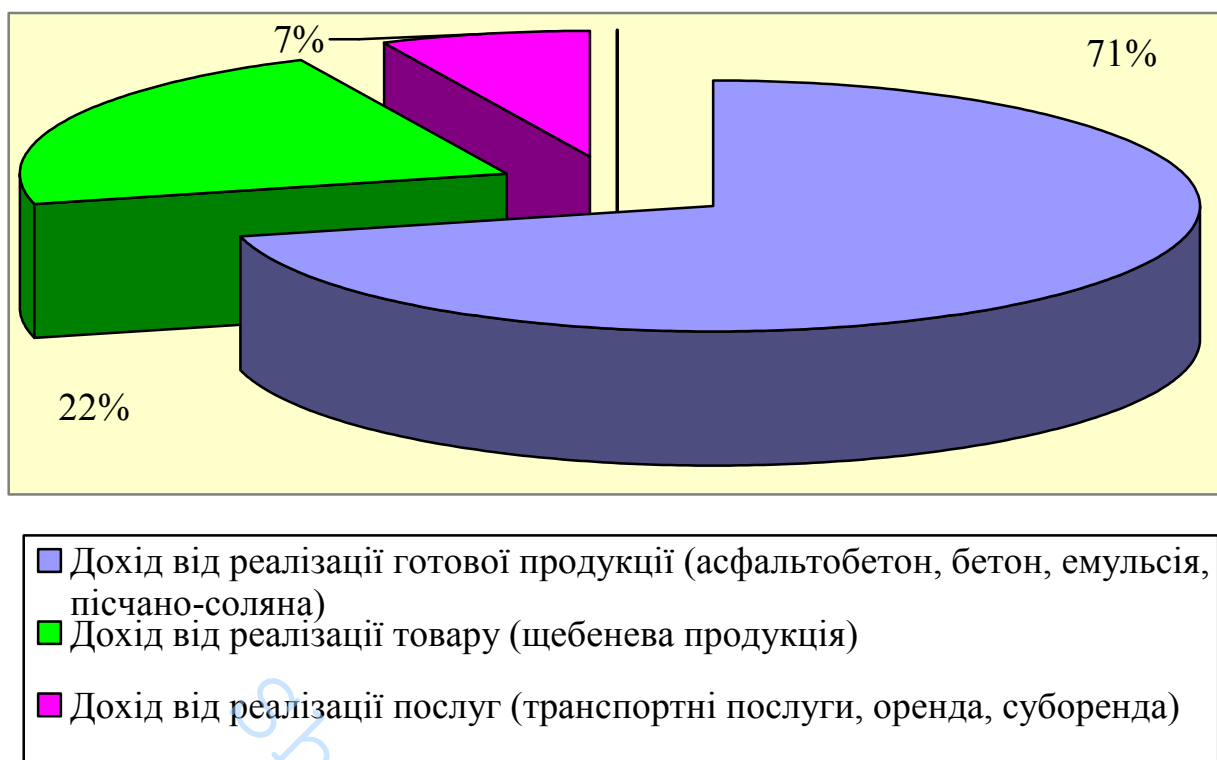


Рис. 2.1. Частка доходів від видів діяльності ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021 рік

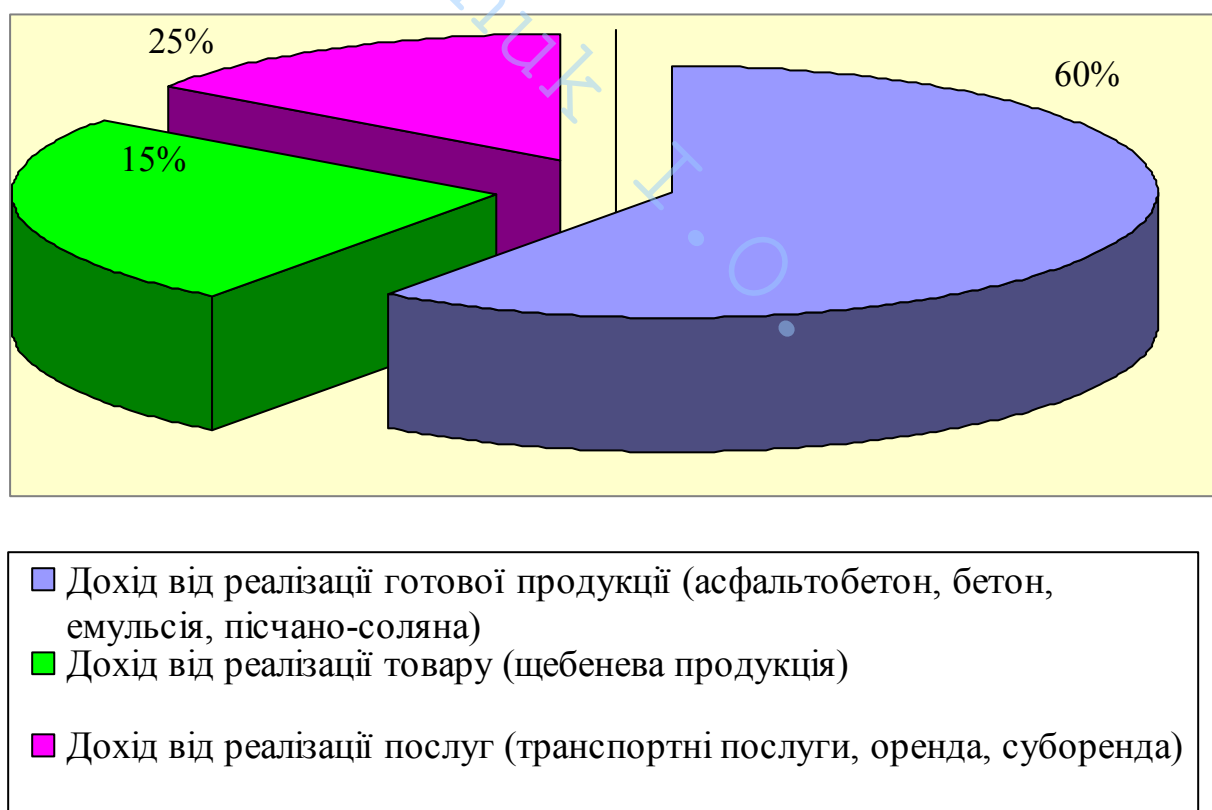


Рис. 2.2. Частка доходів від видів діяльності ТОВ «Спецавтоінвест» за 2022 рік

Найбільший дохід ТОВ «Спецавтоінвест» отримує від продажу асфальтобетонної суміші. Динаміка доходів та витрат ТОВ «Спецавтоінвест» показана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів та витрат ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021-2022 роки,
тис. грн. [101-103]

Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	4092114	624322	-3467792	15,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2833669	536768	2296901	18,94
Інші операційні доходи	55152	20921	-34231	37,93
Витрати на збут	1019	401	618	39,35
Адміністративні витрати	31168	19409	11759	62,27
Інші операційні витрати	75691	243563	167872	3 рази
Інші доходи	280	1911	1651	6,8 разів
Інші витрати	8	-	-8	-
Інший дохід від участі у капіталі	-345	-	-345	-

Отже, чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 6,5 разів, проте собівартість реалізованої продукції зменшилася в 5,3 рази. Інші операційні витрати збільшилися за рахунок нарахованих резервів, також збільшилися інші

доходи підприємства за рахунок оприбуткування матеріалів від проведення інвентаризації. Дохід від участі в капіталі підприємство у 2022 році не отримувало.

ТОВ «Спецавтоінвест» визначає цілі в галузі екології та програм, що стосуються насамперед:

- визначення граничних значень шкідливих для навколишнього середовища;
- економії електроенергії;
- сприяння використанню відходів тепла;
- утилізація старих матеріалів, а також відходів;
- підтримання здоров'я лісів та природної сили самоочищення водойм;
- впровадження автомобілів з мінімальною кількістю відпрацьованих газів і бензинів без вмісту свинцю;
- заохочення бережливого ставлення споживача до навколишнього середовища.

Заходи щодо поліпшення довкілля:

- технологічні – розробка і впровадження нових технологій, очисних споруд, видів палива;
- архітектурно-планувальні – озеленення населених пунктів, організація санітарно-захисних зон, раціональне планування підприємства і житлових масивів;
- інженерно-організаційні – зниження інтенсивності руху транспорту на перевантажених автомагістралях, організація екологічно-патрульного контролю;
- економічні – вкладання коштів у розвиток нових, ресурсозберігаючих технологій;
- правові – прийняття і додержання законодавчих актів щодо підтримання якості атмосфери, водойм, ґрунту;

ТОВ «Спецавтоінвест» заключили договір на утилізацію масла, шин, акумуляторів, ганчір'я, водойм, ґрунту.

2.2. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»

Співробітники є найбільшим активом компанії. Ми приділяємо велику увагу соціальному супроводу та професійному розвитку та зростанню наших співробітників і пропонуємо їм можливість відвідувати тренінги, професійні семінари та навчання за власний кошт. ТОВ «Спецавтоінвест» забезпечує своїх працівників спеціальним одягом та взуттям. Компанія також забезпечує транспортування працівників на роботу та з роботи. Структура винагороди компанії – це поєднання базової оплати праці та встановлених факторів успіху компанії, які відображають продуктивність компанії. [101-103]

ТОВ «Спецавтоінвест» надає великого значення рівності в оплаті праці чоловіків і жінок, забезпеченню справедливої оплати праці та інформуванню працівників про загальну структуру оплати праці. ТОВ «Спецавтоінвест» дотримується всіх вимог законодавства щодо виплати працівникам заробітної плати, часу відпочинку, відпусток, лікарняних тощо.

Індивідуальна заробітна плата визначається особистими та професійними здібностями кожного працівника та обов'язками, які він або вона виконує. Премії та премії співробітникам визначаються як загальними цілями компанії (щомісяця, року), так і особистою віддачею працівника. Виконання конкретного завдання.

ТОВ «Спецавтоінвест» спрямоване на попередження та усунення дискримінації при працевлаштуванні та професійному розвитку працівників за такими ознаками, як стать, сімейний стан, релігія, політичні переконання, національність, вік тощо. Запроваджено політику рівних можливостей працевлаштування. Усю інформацію про вакансії, доступні в компанії, наприклад соціально-економічний статус, поширюють сайти працевлаштування та центри зайнятості. У ньому немає жодних ознак нерівності між чоловіками та жінками чи обмежень, пов'язаних з професіями.

Станом на 31 грудня 2022 року облікова кількість штатних працівників на підприємстві становила 258 працівників, на 31 грудня 2021 року – 375 працівників.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2022 році нараховувалося:

- керівників – 15 осіб (5,8 %);
- інженерно-технічних працівників – 57 осіб (21,1 %);
- кваліфікованих та інших робітників – 186 осіб (72,1 %);

У гендерній структурі підприємства частка чоловіків – 232 особи (89,9%) переважає над часткою жінок – 26 осіб (10,1 %), що зумовлено специфікою виробничої діяльності.

Більшість персоналу підприємства – 111 осіб (43,1 %) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 25 до 40 років. [101-103]

Частка співробітників:

- у віці від 18 до 25 років – 12 осіб (4,7 %);
- у віці від 40 до 50 років – 70 осіб (27,1 %);
- у віці від 50 до 60 років – 44 особи (17 %);
- більше 60 років – 21 особа (8,1 %).

Протягом 2022 року прийнято на роботу – 213 осіб, звільнено за рік – 290.

Протягом 2021 року прийнято на роботу – 322 осіб, звільнено за рік – 240 осіб.

Соціальна політика ТОВ «Спецавтоінвест» є важливим інструментом для підтримки корпоративної культури та цілісності колективу підприємства. Соціальна політика проявлена через започаткування системи добровільного медичного страхування, страхування від нещасних випадків, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, виплату матеріальної допомоги.

Реалізація завдань кадрової політики ТОВ «Спецавтоінвест» в 2022 році дозволили:

- зберегти кваліфікованих і досвідчених працівників;

- забезпечити повну зайнятість працівників підприємства;
- підвищити кваліфікаційний і освітній рівень.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2021 році нараховувалося:

- керівників – 23 осіб (6,1 %);
- інженерно-технічних працівників – 62 осіб (16,5 %);
- кваліфікованих та інших робітників – 290 осіб (77,4 %).

У гендерній структурі підприємства частка чоловіків – 335 особи (89,3%) переважає над часткою жінок – 40 осіб (10,7 %), що зумовлено специфікою виробничої діяльності. [101-103]

Більшість персоналу підприємства – 188 осіб (50,1 %) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 25 до 40 років.

Частка співробітників:

- у віці від 18 до 25 років – 33 осіб (8,8 %);
- у віці від 40 до 50 років – 73 осіб (19,5 %);
- у віці від 50 до 60 років – 49 особи (13 %);
- більше 60 років – 32 особи (8,6 %).

Імідж підприємства спрямовано безпосередньо як на поточних, так і на потенційних співробітників. Впровадження інновацій, орієнтованість на клієнтів та сильне конкурентне середовище – це лише деякі з причин, чому підприємство залучає креативних працівників. Підприємство використовує свій бренд роботодавця з метою забезпечити прихильність співробітників і позиціонувати компанію на ринку зайнятості як стабільну та відкриту. Щоб задовольнити потребу у кваліфікованих працівниках підприємство проводить виробничу підготовку своїх працівників і пропонує постійно стабільну можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації за кошти підприємства. З кожним роком підприємство намагається збільшувати об'єми виробництва, а також здійснює фінансування в нове обладнання та техніку.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей товариства та втілюється бачення в галузі управління персоналом. Зокрема, це:

- підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- оптимізація та стабілізація кадрового складу підприємства й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- формування та підтримка високого рівня лояльності співробітників;
- формування та зміцнення корпоративної культури товариства.

Організаційна структура та керівництво визначаються наступними змінами:

- кількість працівників відділу бухгалтерії скоротилося на 37,5 %. Тобто на 6 працівників;
- кількість працівників відділу складської логістики скоротилася на 33,4 %, тобто на 1 працівника;
- кількість працівників логістичної служби зменшилася на 41,7 % , тобто на 5 працівників;
- кількість працівників з виробництва АБЗ зменшилася на 49,4 %, тобто на 43 працівники;
- кількість працівників господарського відділу зменшилася на 12,5 %, тобто на 2 працівники;
- кількість працівників технічної служби скоротилася на 16,6 %, тобто на 1 працівника;
- кількість працівників господарського відділу скоротилася на 12,5 %, тобто на 2 працівники;
- окремо з'явилася лабораторія з контролю виробництва у кількості 7 працівників, що складає 2,8 % від загалу;
- загальна кількість працівників за 2022 рік у порівнянні з 2021 роком скоротилася на 39,3 %, тобто на 80 працівників.

Організаційна структура та керівництво[101-103]

Назва структурного підрозділу	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2021	2022		
Керівництво	3	3	-	100
Юридичний відділ	2	1	-1	50
Відділ бухгалтерії	16	10	-6	62,5
Служба охорони праці і пожежної безпеки	2	2	-	100
Відділ персоналу	2	2	-	100
Відділ інформаційних технологій	5	5	-	100
Відділ складської логістики	3	2	-1	66,6
Відділ фінансово-економічної безпеки	4	2	-2	50
Відділ постачання	2	2	-	100
Логістична служба	12	7	-5	58,3
Відділ диспетчеризації	6	6	-	100
Виробництво АБЗ	87	44	-43	50,6
Лабораторія контролю виробництва	3	7	7	-
Технічна служба	6	5	-1	83,3
Господарський відділ	16	14	-2	87,5
Відділ складської логістики (запасні частини)	4	2	-2	50
Відділ з безпеки руху	11	7	-4	63,3
Автогосподарство	209	129	-80	61,7
Всього	390	250	-140	64,1

Основні показники за звітом Ф-2 показано у табл. 2.5 та рис. 2.3.

Таблиця 2.5

Динаміка показників роботи підприємства за 2021-2022 рр., тис. грн. [101-103]

Стаття	Роки		Відхилення, 2022/2021	
	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	4092114	624322	-3467792	15,3
Собівартість реалізованої продукції	2833668	536768	-2296900	18,9
Валовий прибуток	1258446	87554	-1170892	7,0
Інші операційні доходи	55152	20921	-34231	38,0
Адміністративні витрати	31168	19409	-11759	62,3
Витрати на збут	1019	401	-618	39,4
Інші операційні витрати	75691	243563	167872	3 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток збиток	1205720	154898	-1360618	-
Інші доходи	260	1911	2171	7 разів
Втрати від участі в капіталі	345	-	-	-
Інші витрати	8	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток збиток	1205627	152987	-1358614	-
Чистий фінансовий результат, прибуток збиток	988552	125455	-1114007	-

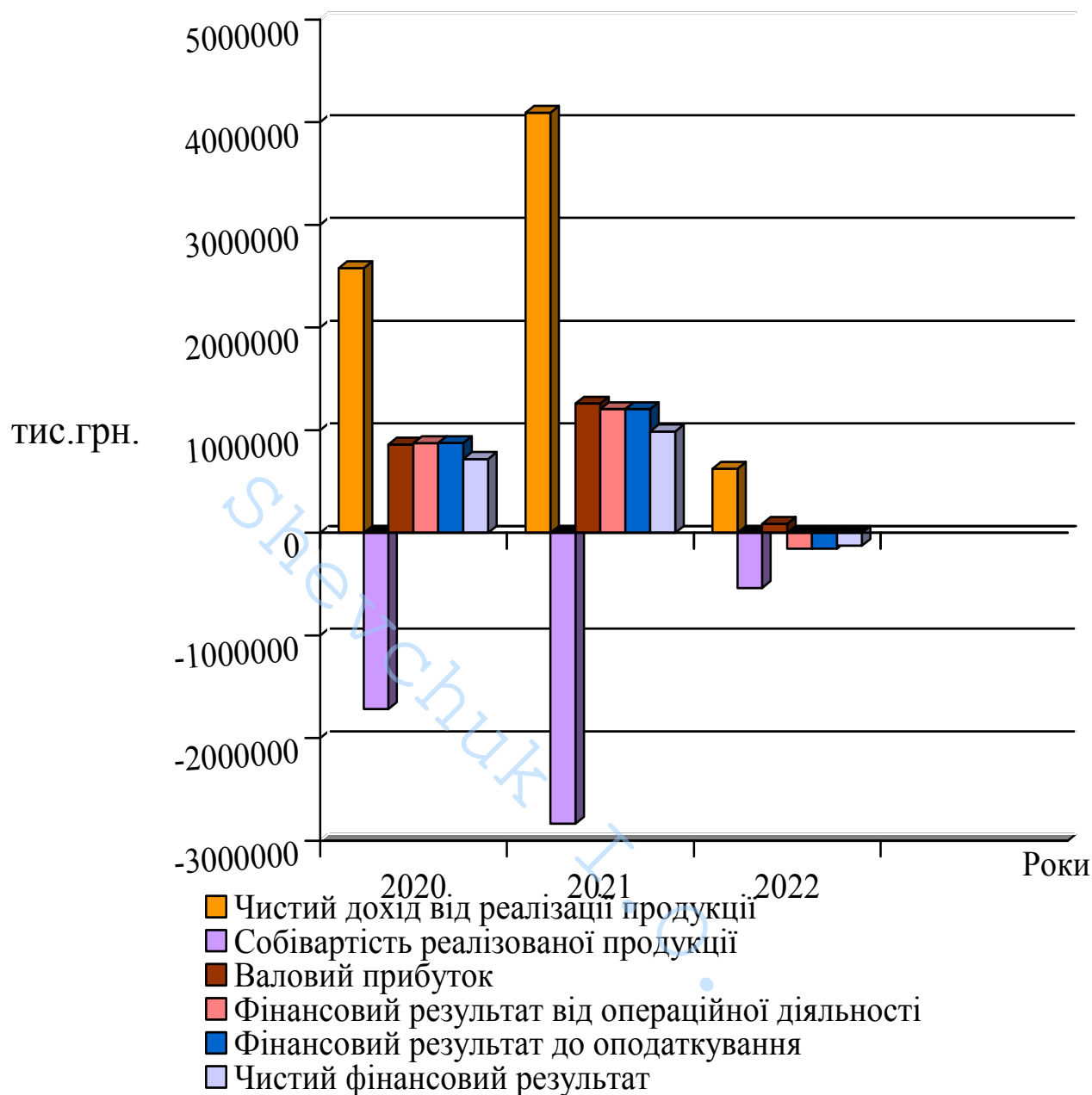


Рис. 2.3. Динаміка основних показників ТОВ «Спецавтоінвест» за 2021-2022 рр.

З табл. 2.5 можна зробити наступний висновок про 2021-2022 роки:

- чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 3467792 тис. грн., тобто на 84,7 %;

– собівартість реалізованої продукції скоротилася на 2296900 тис. грн., тобто на 81,1 % тощо.

Основні показники за звітом Ф-2 2020-2021 роки показано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників роботи підприємства за 2020-2021 рр.,
тис. грн. [101-103]

Стаття	Роки		Відхилення, 2021/2020	
	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2577709	4092114	1514405	158,8
Собівартість реалізованої продукції	1717583	2833668	1116085	165,0
Валовий прибуток	860126	1258446	398320	146,3
Інші операційні доходи	120821	55152	-65669	45,9
Адміністративні витрати	21627	31168	11541	144,1
Витрати на збут	-	1019	1019	-
Інші операційні витрати	85556	75691	-9865	88,5
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	873764	1205720	331956	138,0
Інші доходи	-	260	260	-
Втрати від участі в капіталі	-	345	345	-
Інші витрати	-	8	8	-
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток збиток	876382	1205627	329245	137,6
Чистий фінансовий результат, прибуток збиток	719097	988552	269455	137,5

З табл. 2.6 можна зробити наступний висновок про 2020-2021 роки:

- чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1514405 тис. грн., тобто на 58,8 %;
- собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1116085 тис. грн., тобто на 65,0 %;
- валовий прибуток збільшився на 398320 тис. грн., тобто на 46,3 %;
- адміністративні витрати збільшилися на 11541 тис. грн., тобто на 44,1 %;
- інші операційні витрати зменшилися на 9865 тис. грн., тобто на 11,5 %;
- фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 331956 тис. грн., тобто на 38,0 %;
- чистий фінансовий результат збільшився на 269455 тис. грн., тобто на 37,5 %.

При виробництві бетонних сумішей та будівельних розчинів підприємство має такі витрати: приймання, зберігання і підготовка щебенів, в'язучих і добавок на склади: транспортування сумішей та розчинів на будівництво. Операційні витрати представлено у табл. 2.7-2.8 та рис. 2.4-2.5.

Таблиця 2.7

Динаміка операційних витрат підприємства, тис. грн. [101-103]

Елементи операційних витрат	Роки			Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	1084456	2429973	303620	224,1	12,5
Витрати на оплату праці	83593	120429	68258	144,1	56,7
Відрахування на соціальні заходи	16266	23598	13909	145,1	58,9
Амортизація	20281	104325	17499	5 разів	16,8
Інші операційні витрати	191596	328322	229538	171,4	69,9
Разом	1396192	3006647	632824	215,3	21,0

Зберігання щебеневої продукції здійснюється на естакадо-штабельних, штабельно-лінійних, силосних складах. В'яжучі речовини доставляють на підприємство у вагонах. Склад в'яжучих речовин є у системі асфальтобетонних заводів. Розташованих на доцільній відстані від під'їзних колій або у безпосередній близькості від колій. Всі ці витрати формують собівартість продукції. У 2022 році ці витрати значно зросли. За підсумками 2022 року підприємство отримало збиток у сумі 148284 тис. грн.

Таблиця 2.8

Структура операційних витрат підприємства, тис. грн. [101-103]

Елементи витрат	Роки			%		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	1084456	2429973	303620	77,7	80,8	48,0
Витрати на оплату праці	83593	120429	68258	6,0	4,0	10,8
Відрахування на соціальні заходи	16266	23598	13909	1,1	0,8	2,2
Амортизація	20281	104325	17499	1,5	3,5	2,8
Інші операційні витрати	191596	328322	229538	13,7	10,9	36,2
Разом	1396192	3006647	632824	100	100	100

У структурі витрат протягом 2020-2023 років можна прослідкувати таку зміну витрат:

– матеріальні затрати становлять за 2020 рік – 77,7 %, за 2021 рік – 80,8 %, за 2023 рік – 48 %;

– витрати на оплату праці становлять за 2020 рік – 6,0 %, за 2021 рік – 4,0 %, за 2023 рік – 10,8 %;

– відрахування на соціальні заходи становлять за 2020 рік – 1,1 %, за 2021 рік – 0,8 %, за 2023 рік – 2,2 %;

– амортизаційні відрахування становлять за 2020 рік – 1,5 %, за 2021 рік – 3,5 %, за 2023 рік – 2,8 %;

– інші операційні витрати становлять за 2020 рік – 13,7 %, за 2021 рік – 10,9 %, за 2023 рік – 36,2 %.

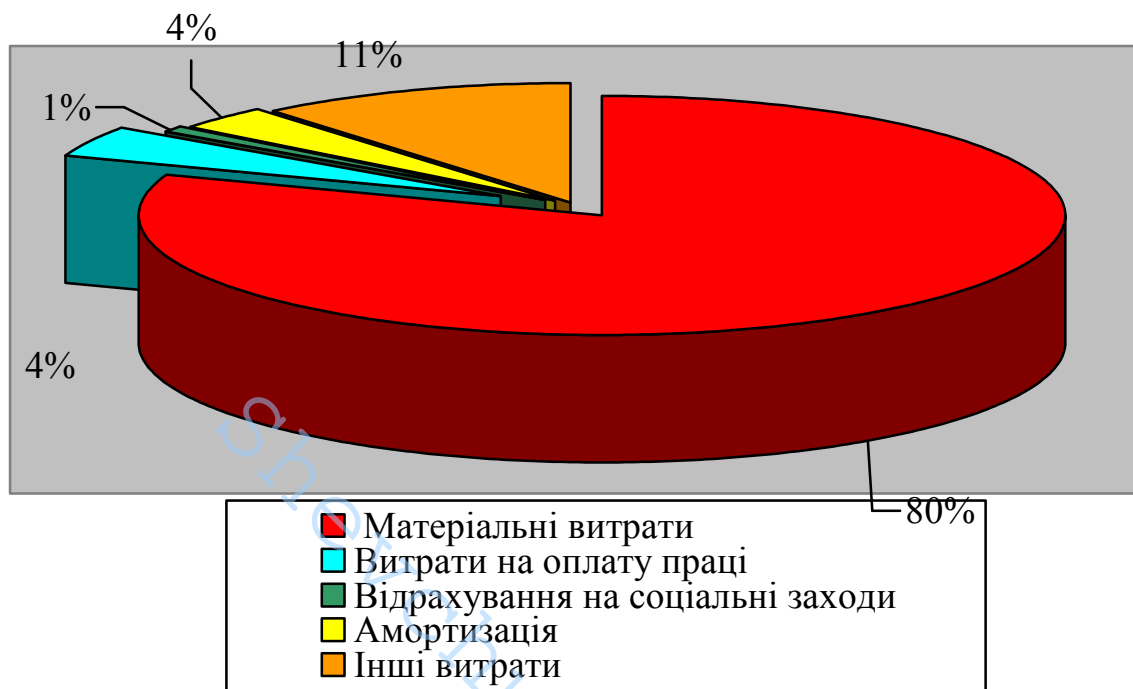


Рис. 2.4. Кругова діаграми операційних витрат підприємства за 2021 рік

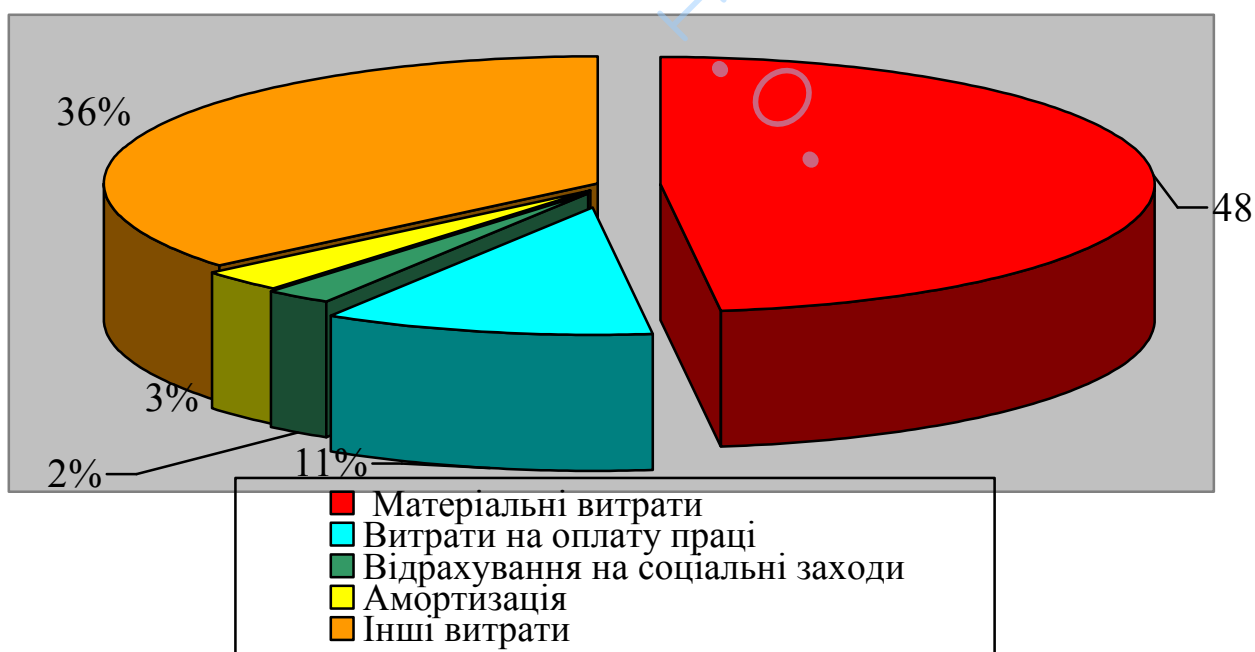


Рис. 2.4. Кругова діаграми операційних витрат підприємства за 2022 рік

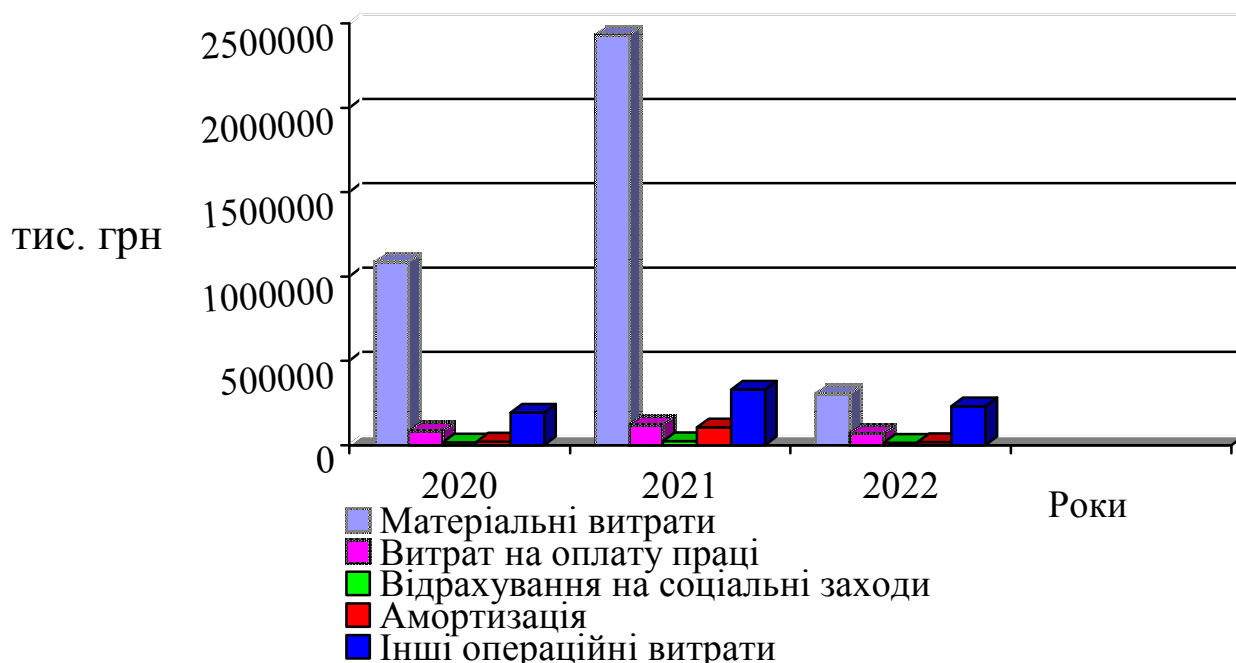


Рис. 2.5. Діаграма структури операційних витрат за 2020-2022 роки

У структурі експлуатаційних витрат за 202 рік переважають матеріальні витрати, що становлять 77,7%; найменше складають витрати на соціальні заходи – 1,1 %; за 2021-2022 роки спостерігається аналогічна ситуація: 80,8% та 48,0 %.

2.3. Діагностика інноваційного розвитку досліджуваного підприємства в умовах макроекономічної нестабільності

При створенні системи показників, що свідчить про ефективність виробництва, виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємств, бажано керуватися певними принципами. Також це:

- 1) Забезпечити зв'язок між системою і нормативами конкретних показників ефективності виробництва.
- 2) Продемонструвати ефективність використання всіх видів ресурсів, що використовуються у виробництві.
- 3) Важливість використання показників ефективності в управлінні різними виробничими ланками підприємства.

4) Найважливіші показники стимулювання праці в процесі використання наявних резервів підвищення ефективності виробництва, або демонстрації даного виду діяльності підприємства.

Система показників ефективності, створена з урахуванням ustalених принципів, повинна включати кілька груп:

1) Загальний показник ефективності виробництва (корпоративної діяльності).

2) Показник ефективності використання робочої сили (працівників).

3) Показники ефективності використання у виробництві основних засобів і оборотних коштів.

4) Показник ефективності використання фіскальних коштів (оборотні кошти, капітальні інвестиції).

Кожна наведена група містить певні абсолютні чи відносні показники загальної ефективності виробництва (діяльності підприємства) або ефективності використання окремих видів ресурсів (табл. 2.9).

Рівень економічної ефективності галузі економіки залежить від ряду взаємопов'язаних факторів, характерних для кожної галузі.

Під словом «ресурс» (від франц. *resource* — допоміжний засіб) розуміють засіб, резерв, можливість, джерело доходу, а під засобом розуміють уміння, спосіб дії, засіб для досягнення чогось. буде зроблено. Предмети, обладнання (або їх комбінація), необхідні для здійснення будь-якої діяльності. Щоб компанія функціонувала ефективно, вона повинна визначити та організувати багато видів взаємопов'язаної діяльності.

Відповідно до визначення, наведеного в чинному законодавстві України, активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Ресурси розрізняють за засобами праці, предметами праці, працею та видами інформації.

Виконаємо аналіз основних виробничих засобів та оборотних активів у табл. 2.10, 2.11.

Система показників ефективності виробництва [55]

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондovіддача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів
Прибуток на одиницю загальних витрат	Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних фондів	Рентабельність оборотних коштів
Рентабельність виробництва	Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних фондів	Відносне вивільнення оборотних коштів
Затрати на одиницю товарної продукції	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	Трудомісткість одиниці продукції	Матеріаломісткість одиниці продукції	Рентабельність капітальних вкладень
Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	Зарплатомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	Строк окупності капітальних вкладень

Слово «ресурс» (від фр. Resource – допоміжне значення) трактується як засоби, резерви, можливості, джерела надходження. Сенс розуміється як прийом, спосіб дії для досягнення чогось. Предмети, обладнання (або їх комбінація), необхідні для здійснення будь-якої діяльності. Щоб компанія функціонувала ефективно, вона повинна визначити та організувати багато видів взаємопов'язаної діяльності.

Відповідно до визначення, наведеного в чинному законодавстві України, активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Ресурси розрізняють за засобами праці, предметами праці, працею та видами інформації. Розберемо основні засоби виробництва та оборотні кошти в таблиці. 2.10, 2.11.

З табл. 2.10 можна зробити висновок про те, що вартість основних виробничих засобів за період 2020-2021 роки збільшується у 6,5 разів, тобто на

226061 тис. грн., за період 2021-2022 роки вартість скоротилася на 96,8 %, тобто на 258154 тис. грн. [101-103]

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки основних виробничих засобів підприємства, тис. грн.

Найменування основних засобів	Роки			Відхилення, (+, -)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Будівлі та споруди	2851	293	-	-2558	-293
Машини та обладнання	7109	11120	4675	4011	-247989
Транспортні засоби	21004	252664	2	231660	252662
Меблі та обладнання	442	657	990	215	333
Інші основні засоби	9190	1924	2836	-7266	912
Всього (залишкова вартість)	40596	266657	8503	226061	-258154

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів за 2020 – 2022 роки у табл. 2.11. [101-103]

Таблиця 2.11

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів за 2020 – 2022 рр. [101-103]

Показники	Роки			Відхилення, (+, -)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	103737	213429	195302	109692	-18127
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2577709	4092114	624322	1514405	-3467792
Середньооблікова чисельність, осіб	302	358	287	56	-71
Фондоозброєність, тис. грн./особу	343,5	596,1	670,0	252,6	73,9
Фондовіддача, грн./грн.	24,85	19,17	3,2	-5,68	-15,97
Фондомісткість, грн./грн.	0,04	0,05	0,31	0,01	0,26

За результатами табл. 2.11 можна зробити висновки щодо показників забезпеченості та ефективності використання засобів виробництва:

– фондоозброєність праці зростає на 252,6 тис. грн. протягом 2020-2021 років, протягом 2021-2022 років відповідно на 73,9 тис. грн.;

– фондоддача скорочується на 5,68 грн./грн. протягом 2020-2021 років, протягом 2021-2022 років відповідно на 15,97грн./грн.;

– фондомісткість зростає на 0,01 грн./грн. протягом 2020-2021 років, протягом 2021-2022 років відповідно на 40,26 грн./грн.;

– середньооблікова чисельність працівників протягом 2020-2021 років зросла на 56 осіб, протягом 2021-2022 скоротилася на 71 особу.

Важливим показником ефективності використання оборотних коштів є оборотність. Для кращого розуміння змісту поняття даного показника покажемо, що з себе представляє оборот оборотних коштів (табл. 2.12).

Показники оборотності оборотних коштів:

1) коефіцієнт оборотності – показує скільки оборотів можуть зробити оборотні кошти за певний період часу:

$$K_{об} = \frac{РП}{З_c} \quad (2.1)$$

де $РП$ – вартість реалізованої за період продукція, грн.;

$З_c$ – вартість середньорічного залишку оборотних коштів, грн.

2) коефіцієнт завантаження – показує скільки оборотних коштів підприємства припадає на 1 грн. реалізованої продукції:

$$K_3 = \frac{З_c}{РП} \quad (2.2)$$

3) тривалість одного обороту (у днях):

$$T_{об} = \frac{360}{K_{об}} \quad (2.4)$$

Аналіз ефективності використання оборотних засобів за 2020-2022 роки

[101-103]

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.	938810	1819962	1879316	881152	59354
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2577709	4092114	624322	1514405	-3467792
Коефіцієнт оборотності, оборотів	2,75	2,25	0,33	-0,5	-1,92
Тривалість одного обороту в днях	131	160	1090	29	930

Отже, наприкінці 2020 року проведення бойових дій на території України значно знизило ефективність використання обігових коштів.

З метою подальшого розвитку стратегії інноваційного розвитку та управління інноваційним потенціалом ТОВ «Спецавтоінвест» насамперед необхідно оцінити інноваційний потенціал досліджуваних підприємств.

За допомогою аналізу інноваційних можливостей та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Спецавтоінвест» реалізує власну здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії інноваційного розвитку. Ви зможете оцінити це об'єктивно.

На першому етапі необхідно виявити та дослідити зовнішні фактори, які впливають на інноваційні перспективи ТОВ «Спецавтоінвест», оскільки вони є важкоконтрольованими та невизначеними.

Для визначення зовнішніх інтересів, які впливають на діяльність компанії, необхідно використовувати методику PEST-аналізу, яка є частиною управління ризиками та розробки стратегії. Це також допомагає визначити фактори макросередовища, які впливають на інноваційний потенціал компанії.

На етапі проведення PEST-аналізу необхідно виявити та згрупувати фактори, що впливають на ефективність та якість діяльності

ТОВ «Спецавтоінвест». Загалом ці чинники можна розділити на чотири групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні), а потім визначити ступінь впливу кожного з них.

Оцінку вагомості факторів впливу на підприємство ТОВ «Спецавтоінвест» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка значимості факторів впливу на підприємство

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Зміна законодавства	0,3	3	0,7
Державний вплив на промисловість	0,5	5	3
Податкова політика	0,4	4	1,3
Політична стабільність	0,2	3	0,4
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,3	4	0,9
Ціни на енергоресурси	0,3	4	0,9
Рівень цін на сировину і матеріали	0,45	5	1,85
Фінансове становище бізнес-партнерів	0,35	3	0,85
Соціальні			
Продуктивність праці	0,4	3	1
Демографічні зміни	0,2	2	0,3
Відношення до продукції підприємства	0,5	5	3
Рівень освіти та кваліфікації	0,3	2	0,5
Технологічні			
Швидкість зношування техніки	0,4	5	1,6
Рівень НТП	0,4	5	1,6
Витрати на НДКР	0,3	3	0,7
Розвиток ІКТ	0,3	3	0,7

За даними табл. 2.13 можна виділити фактори макросередовища, які мають найвагомійший вплив у діяльності ТОВ «Спецавтоінвест», зокрема такі як-от державний вплив на промисловість, рівень цін на сировину та матеріали, відношення до продукції підприємства та рівень НТП.

Для подальшого дослідження внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Спецавтоінвест» необхідно використовувати метод SNW-аналізу, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства» [101-103]

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
Кадри				
1	Кадрові ресурси	+		
2	Мотивація персоналу		+	
3	Плинність кадрів	+		
4	Кваліфікація персоналу		+	
Управління				
5	Стратегія управління		+	
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
Виробництво				
8	Вартість сировини		+	
9	Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
10	Контроль за якістю продукції		+	
Маркетинг				
11	Цінова політика	+		
12	ІКТ			+
13	Збут продукції та розширення асортименту			+

Таким чином, табл. 2.14 показує, що найбільш суттєвими факторами, які впливають на внутрішнє середовище компанії, є відсутність бізнес-стратегії, розширення класифікації через продаж бізнес-інформаційно-комунікаційних технологій і продуктів, а також військові дії.

Отже, виходячи з наведеного аналізу факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Спецавтоінвест», необхідно оцінити його можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу. Результатом SWOT-аналізу є більш повна оцінка інноваційного потенціалу компанії, що показано в табл. 2.15.

SWOT-аналіз діяльності підприємства [101-103]

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості (O): 1. Вдосконалення виробництва; 2. Якісні технологій виробництва; 3. Вихід на нові ринки збуту в наслідок інвестиційної діяльності за 2021 рік; 4. Можливість розширення виробництва.	Загрози (T): 1. Поява нових конкурентів; 2. Військові дії в країні; 3. Нестабільний курс національної валюти.
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1. Постійна клієнтська база; 2. Ринкові ціни на товар; 3. Наявні налагоджені партнерські відносини. 4. Участь у державних програмах та державних замовленнях.	1. Забезпечення росту обсягів виробництва та ринкові ціни продукції можуть забезпечити розширення ринків збуту та розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені партнерські відносини дозволяють розширити діючі ринки збуту.	1. Ринкові ціни на товар дозволяють бути конкурентоспроможним на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
1. Посередній рівень маркетингової політики; 2. Висока плінність кадрів.	1. Слабко розвинена маркетингова діяльність не забезпечує входження на нові ринки збуту.	1. Посередній рівень маркетингової діяльності та військові події можуть вплинути на відтік постійних клієнтів та низький рівень конкурентоспроможності.

Зважаючи на те, що ТОВ «Спецавтоінвест» не здійснює високого рівня інноваційної діяльності у своїй діяльності, повну та достовірну оцінку інноваційного потенціалу підприємства можна отримати за допомогою державної експертної оцінки інноваційної діяльності. Необхідно розрахувати показники для оцінки доцільності, зокрема відсоток розвитку інновацій у попередній період (табл. 2.13).

Отримані показники дають змогу розрахувати декілька показників, що свідчать про стан інноваційного розвитку підприємства.

Приріст інноваційного потенціалу:

$$\Delta\Pi\Pi = \sum_{i=1}^n \left(\frac{O_i^{\partial}}{O_i^{\sigma}} \cdot \kappa^i \right) = 7,6 \quad (2.5)$$

де O_i^{∂} - оцінка і-го показника досліджуваного об'єкту;

O_i^{σ} - оцінка і-го показника в минулому році.

Таблиця 2.16

Експертні оцінки стану інноваційного розвитку ТОВ «Спецавтоінвест»

Показник	Експерти (2022 рік)					Xi	Ki	Експерти (2021 рік)					Xi
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Фінансування НДДКР (Ф1)	2	2	1	1	1	1,4	0,14	1	1	2	1	1	1,2
Кваліфікація персоналу(Ф2)	7	6	8	8	7	7,2	0,1	6	6	5	5	5	5,4
Відповідність технічного забезпечення (Ф3)	7	6	6	6	7	6,4	0,12	8	6	7	7	7	7,0
Патентна діяльність (Ф4)	4	5	4	4	5	4,4	0,1	3	5	5	4	5	4,4
Технічний розвиток підприємства (Ф5)	8	8	7	8	8	7,8	0,12	9	8	9	8	9	8,6
Ефективність інноваційного менеджменту (Ф6)	5	6	5	7	5	5,6	0,1	6	8	6	7	8	7,0
Новизна інновацій (Ф7)	4	5	5	5	5	4,8	0,1	5	6	6	5	7	5,8
Прибутковість (Ф8)	7	8	7	6	7	7,0	0,12	8	8	7	7	8	7,6
Конкурентоздатність (Ф9)	7	7	8	5	6	6,6	0,1	9	8	7	9	7	8,0

Інтенсивність інноваційного розвитку:

$$Ipr = \frac{\Delta\Pi\Pi}{\Delta T} = 7,6 : 360 = 0,02 \quad (2.6)$$

де ΔT - період часу.

Ефективність інноваційного розвитку:

$$EIp = \frac{\Delta\Pi\Pi}{B_T} = 7,6 : 14941 = 0,509 \quad (2.7)$$

де B_r - витрати з урахуванням фактору часу.

На основі отриманих даних необхідно побудувати графік моніторингу інноваційного потенціалу підприємства. Для цього слід розрахувати середні показники експертних оцінок (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Середні показники експертних оцінок підприємства

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X_i	5,0	7,2	6,4	4,4	7,8	5,6	4,8	7,0	6,6

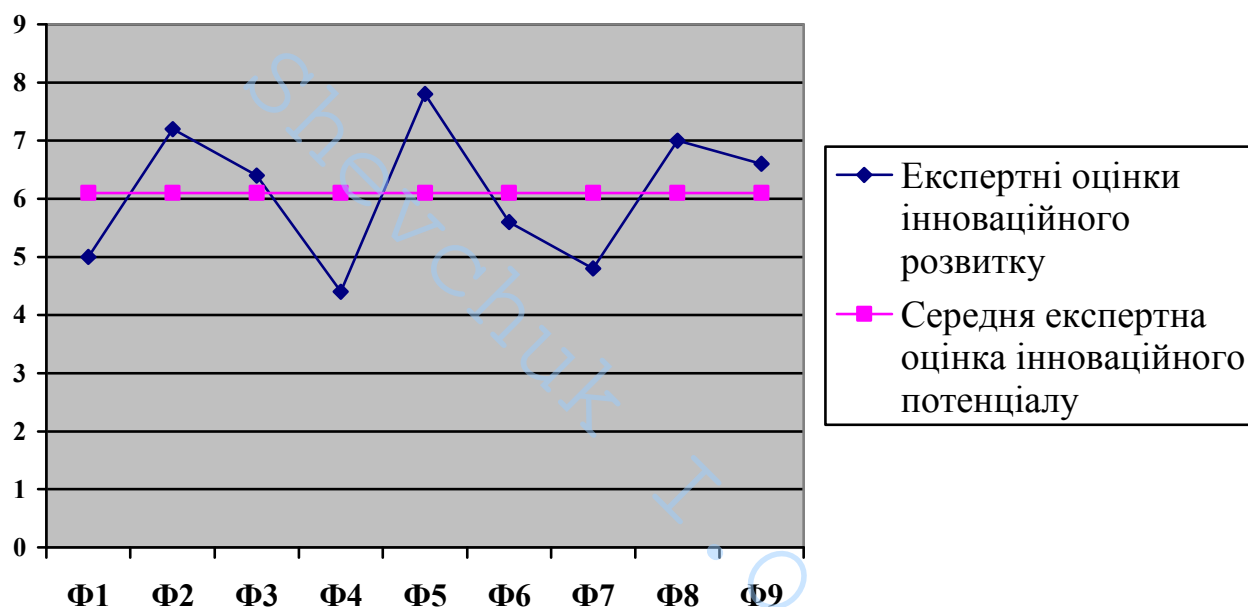


Рис. 2.6. Моніторинг інноваційного потенціалу підприємства за експертними оцінками інноваційного потенціалу підприємства

Отже за результатами з табл. 2.17 можемо розрахувати індекс інноваційної діяльності:

$$\text{ІД} = ((\sum Y_i * K_i) / b) = ((5,0 * 0,14 + 7,2 * 0,1 + 6,4 * 0,12 + 4,4 * 0,1 + 7,8 * 0,12 + 5,6 * 0,1 + 0,1 * 4,8 + 7,0 * 0,12 + 6,6 * 0,1) / 9) = 0,6789 \text{ або } 67,89 \%,$$

Значення індексу інноваційної діяльності є досить позитивним, проте в умовах не військового стану він має бути ще вищим.

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Спецавтоінвест» засновано 24 червня 2005 року. Офіційна адреса ТОВ «Спецавтоінвест»: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А, місцезнаходження: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А.

Внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України ТОВ «Спецавтоінвест» змогло прийняти виклик війни. Види діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»: виробництво різноманітної неметалевої мінеральної продукції, технічне обслуговування та ремонт автотранспорту, післязбиральна діяльність, виробництво олії та тваринних жирів, готових до використання, посередницька діяльність.

ТОВ «Спецавтоінвест» займається виготовленням бетону. Власний завод може виробляти 110 кубометрів бетону на годину. Завдяки впровадженню високопродуктивних бетонозмішувальних асфальтобетонних установок якість асфальтобетонних сумішей може бути покращена та удосконалена.

З 24 лютого 2022 року зупинилося фінансування державою всіх проектів, а з ним і виробництво на підприємствах. Згідно з планом на 2022 рік виручка мала зрости в 1,5 рази, але фактична виручка скоротилася у 6,4 рази, або на 4092 млн. грн.; 643 млн грн у 2021 році до 2022 року. У 2022 році компанія втрималася на ринку, але за перші три квартали зазнала збитків, лише тільки у четвертому кварталі вийшли у невеликий податковий прибуток, згідно із фінансовими результатами – отримали збиток.

За даними аналізу впливу факторів макросередовища на діяльність можна виділити наступні, які мають найвагомий вплив у діяльності ТОВ «Спецавтоінвест», зокрема такі як-от державний вплив на промисловість, рівень цін на сировину та матеріали, відношення до продукції підприємства та рівень НТП. Згідно проведеного моніторингу інноваційного потенціалу підприємства за експертними оцінками він становить 67,89 %, фактори, що негативно впливають – новизна інновацій, відповідність технічного забезпечення.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОЇ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Економічні аспекти інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності

При проведенні дослідження економічних аспектів інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності було використано метод наукової абстракції – при визначенні теоретико-методологічних підходів щодо сутності інноваційного типу розвитку виробничо-економічних систем; системного підходу – при використанні методичного підходу до складових механізму управління інноваційним розвитком на мікро- та мезо- рівнях.

У даному розділі визначено алгоритм впровадження інноваційної стратегії розвитку виробничо-економічних систем на мікро- та макрорівнях, запропоновано в межах оцінки якісних змін розвитку на основі інноваційної стратегії використовувати теорію підвищення якості В.Е. Демінга та на основі системного підходу проводити оцінку за допомогою комплексного показника інноваційного розвитку; із врахування концепції менеджменту узгоджувати всі фази механізму інноваційного розвитку за допомогою принципів правила логістичної п'ятірки.

У жданому розділі запропоновано методичний підхід до оцінки інноваційного розвитку виробничо-економічних систем на мікро- та макро-рівнях в умовах макроекономічної нестабільності, сутність якого зводиться до дослідження алгоритму впровадження інноваційної стратегії з використанням теорії підвищення якості В.Е. Демінга, що передбачає планування, реалізацію, перевірку та коректування планів; використовуючи системний підхід до вивчення інноваційної моделі розвитку виробничо-економічних систем

запропоновано врахування логістичного підходу із застосуванням показників якості: попит, вчасність, задоволення, терміни, збереження, екологічність, комплексність тощо та розрахунку оцінки інноваційного розвитку проводити на основі комплексного показника підвищення якості; в межах концепції менеджменту у складі якого чотири фази: планування, виконання, контроль та коригування можливо узгоджувати всі складові механізму інноваційного розвитку підприємства за допомогою цілого комплексу науково обґрунтованих принципів.

На основі результатів наукового дослідження запропоновано економічні орієнтири щодо виробничо-економічних систем в умовах макроекономічної нестабільності, що дозволить у більш повній мірі розумітися на процесах планування, виконання, контролю та коригування складових механізму інноваційного розвитку та розгорнутої оцінки всіх процесів.

Ефективність діяльності виробничо-економічних систем значною мірою залежить від етапів впровадження інноваційного розвитку, основу яких складають розробка: цілей та завдань інноваційної стратегії, інноваційної ідеї, інноваційного проекту та інноваційного плану і його інформаційного супроводження. Реалізація інноваційних процесів виробничо-економічних систем передбачає проведення комплексної оцінки на всіх етапах її впровадження: планування, виконання, контроль та коригування при умові використання теорії підвищення якості, основна сутність якої зводиться до розрахунку комплексного показника якості інноваційного розвитку.

Теоретичні та практичні дослідження в галузі управління процесами інноваційного розвитку висвітлюються у працях вітчизняних та іноземних науковців і практиків, а саме: Йохна М. А., Стадник В. В., Ілляшенко С. М., Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. та інших. Проте суб'єкти господарювання, що здійснюють інноваційну діяльність в умовах макроекономічної нестабільності, потребують вивчення теоретико-методологічних підходів до становлення та розвитку механізму управління інноваційним розвитком. Процеси управління інноваційним розвитком

виробничо-економічних систем потребують доопрацювання та визначення способів та інструментів, на основі яких можна провести їх комплексну оцінку.

Метою даного розділу є визначення сучасних підходів до комплексної оцінки інноваційного розвитку підприємства та узгодження всіх виробничо-господарських процесів в умовах макроекономічної нестабільності.

Науково-технічний прогрес лежить в основі різноманітних економічних перетворень, що позитивно впливають на розвиток виробничо-фінансових відносин у становленні та функціонуванні галузевих ринків. Ринкові умови розвитку економіки галузевих ринків є основою для самостійного розвитку суб'єктів господарювання та прийняття ними відповідних рішень. Процеси реалізації прийнятих рішень в умовах макроекономічної нестабільності стикаються з проблемами змін агресивного зовнішнього середовища, що продиктоване гострою економічною кризою у результаті проведення військових дій на території України, дефіцитом бюджету, браком власних та залучених коштів тощо, у результаті чого скорочуються можливості інноваційного розвитку багатьох підприємств відповідно до прийнятих міжнародних стандартів. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання – це комплекс заходів, що є досить складним, оскільки передбачає поєднання інвестиційного забезпечення із інноваціями різних класифікаційних характеристик.

Основним чинником, що суттєво здійснює вплив на ефективність діяльності підприємства є його інноваційний розвиток. Під ефективністю діяльності розуміємо створення нових видів продукції, покращання її якості, економне використання ресурсної бази, скорочення негативного впливу на довколишнє середовище. Таким чином, в основі інноваційного розвитку підприємства лежать безперервні зміни, в основі яких створення та впровадження інновації щодо якісних та кількісних змін з метою забезпечення конкурентоспроможності та посилення своїх ринкових позицій. [60]

Інноваційний тип розвитку досліджують вітчизняні та іноземні науковці та практики на рівнях мікро- та макроекономіки. Модель інноваційного

розвитку країни залежить від реалізація результатів НТП на регіональному, державному та міжнародному рівнях із обов'язковим залученням економіки знань. Підприємства обирають інноваційний тип розвитку у випадку впровадження нововведень щодо удосконалення всіх видів своєї економічної діяльності [61]. Таким чином, необхідними умовами для вибору інноваційної моделі розвитку є цілеспрямований моніторинг можливостей реалізації власного інноваційного потенціалу і впровадження їх у якісно нові зміни щодо стабілізації та/або розширення власних економічних інтересів. Одним із способів реалізації інноваційних рішень на мікрорівні є інноваційна стратегія розвитку підприємства. Механізм розробки та впровадження інноваційної стратегії розвитку характеризується виваженими етапами його впровадження у відповідності до ринкових потреб та вимог. Дослідження алгоритму впровадження інноваційної стратегії передбачає розробку:

- на першому рівні – цілей та завдань інноваційної стратегії;
- на другому рівні – інноваційної ідеї;
- на третьому рівні – інноваційного проекту;
- на четвертому рівні – інноваційного плану та його інформаційного супроводження [62].

На всіх етапах інноваційної стратегії розвитку передбачаються якісні зміни у виробничих системах, оскільки цього вимагають постійно мінливі умови зовнішнього та внутрішнього середовища.

Теорія підвищення якості В.Е. Демінга передбачає:

- планування покращання якості, систематизація всього, що потребує якісних змін (етап планування);
- реалізація планів з підвищення якості (етап виконання);
- перевірка плану з якості шляхом пересвідчення позитивної зміни показників (етап контролю);
- коректування плану за вимогою необхідності (етап впливу та коригування);

– повторення всього циклу якісних змін з розвитком їх в гору, причому чим складнішим є завдання – тим важче їх досягти.

Відповідно до інноваційної моделі розвитку підприємства такими показниками якості можуть бути попит, вчасність, задоволення, терміни, збереження, екологічність, комплексність тощо.

Використовуючи системний підхід, комплексний показник якісної оцінки інноваційного розвитку доцільно визначити із використанням всіх вище перерахованих складових якості:

$$I_k = \sum_{j=1}^m I_j \cdot a_j, \quad (3.1)$$

де I_j – значення відповідних індексів, що характеризують якість інноваційного розвитку;

a_j – коефіцієнти вагомості кожного індексу, $\sum_{j=1}^m a_j = 1$;

m – кількість індексів, що характеризують якість інноваційного розвитку;

j – порядковий номер відповідного індексу та коефіцієнт його вагомості за оцінкою експертів.

Відповідно до запропонованого підходу в межах концепції менеджменту, у складі якого чотири фази: планування, виконання, контроль та коригування необхідно узгодити всі складові механізму інноваційного розвитку підприємства на основі логістичного підходу, сутність якого передбачає виконання цілого комплексу науково обґрунтованих принципів.

Із довідкових джерел відомо, що принцип – (від лат. *principium* – початок, основа) визначається як вихідне положення будь-якої теорії, вчення, науки чи світогляду, тобто є особливостями, що визначають сутність інноваційного розвитку виробничо-економічних систем.

Розглянемо сутність поняття принципів планування, виконання, контролю та коригування процесів у складі механізму інноваційного розвитку виробничо-економічних систем на мікро- та макрорівнях (рис. 3.1).

Основою для забезпечення ефективної інноваційної діяльності на мікро- та макро- рівнях є інноваційний потенціал, що розглядається як сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал включає всі ресурси, за допомогою яких підприємство може забезпечити для себе конкурентні переваги. У складі інноваційного потенціалу підприємства виділяють: матеріально-технічні ресурси; фінансові ресурси; організаційні ресурси; кадрові ресурси; соціально-психологічні чинники [61].

Інноваційний потенціал включає всі ресурси, за допомогою яких підприємство може забезпечити для себе конкурентні переваги. У складі інноваційного потенціалу підприємства виділяють: матеріально-технічні ресурси; фінансові ресурси; організаційні ресурси; кадрові ресурси; соціально-психологічні чинники [61].

Оцінку інноваційного потенціалу з метою прийняття відповідної інноваційної стратегії розвитку за умови системного підходу доцільно визначати на основі збалансованої системи показників, що базується на результатах наукових досліджень професорів Гарвардської школи економіки Д. Нортон і Р. Каплана.

Під системою збалансованих показників розуміють систему показників ефективності роботи організації, де одночасно враховуються традиційні «ті, що визначаються» формальні фінансові та економічні показники, так і неформальні «ті, що не визначаються» [63-64].

Загальноприйнята існуюча система показників, що характеризують результати виробничо-господарської системи може бути доповнена неформальними показниками, яка забезпечить більш якісну оцінку ефективності роботи.

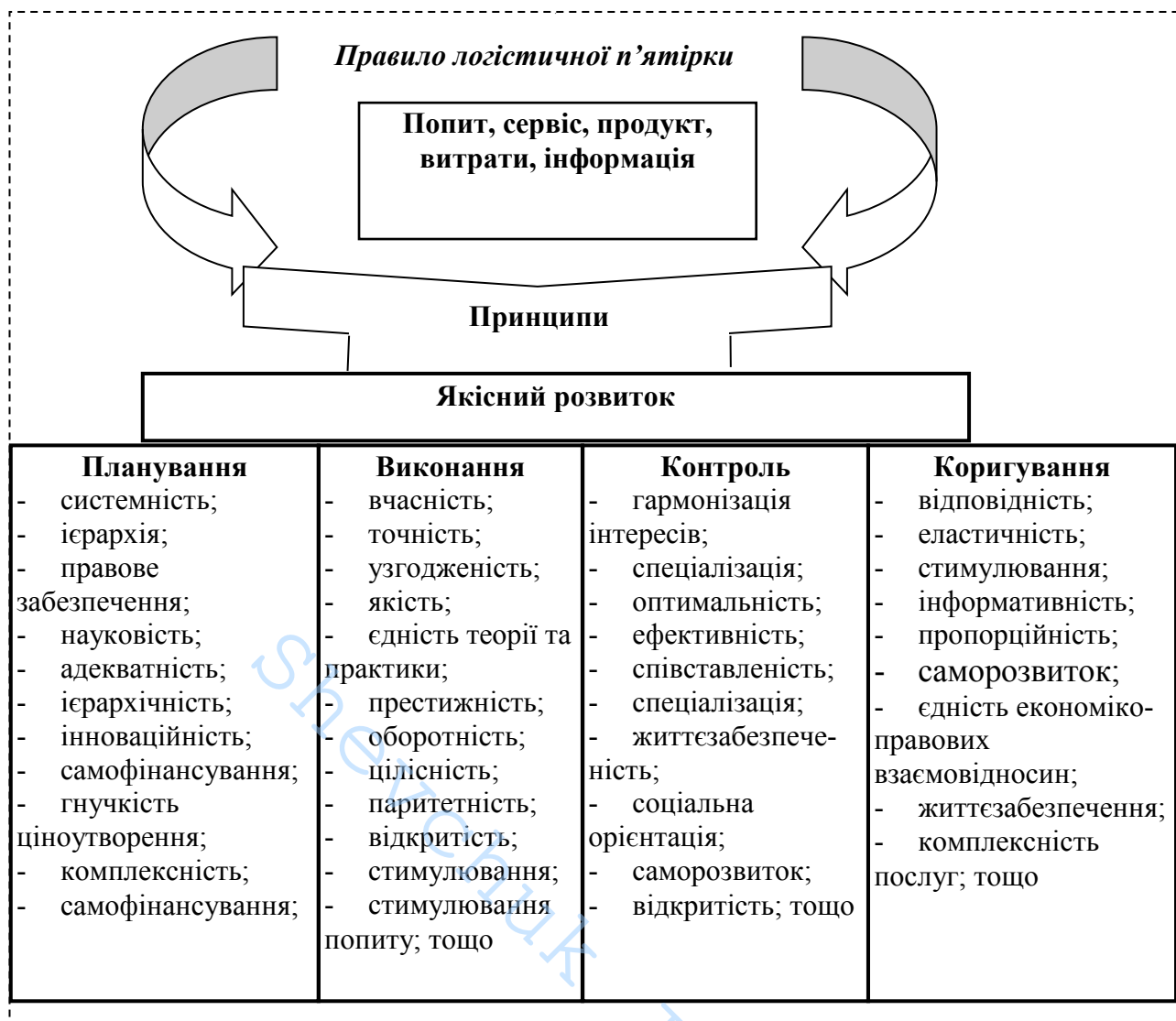


Рис. 3.1. Принципи механізму інноваційного розвитку на мікро- та макро- рівнях виробничо-економічних систем

Запропонований алгоритм розрахунків даної методики пропонує всі показники ефективності поділяються на чотири групи, сутність яких визначається згідно із видами діяльності суб'єктів господарювання (рис. 3.2):

– «загальна ефективність» – визначаються фінансово-економічні показники, що дозволяють провести оцінку основних результатів у процесі розвитку системи;

– «ефективність роботи із споживачами» або зовнішні процеси, що дозволяють провести оцінку взаємодію виробничо-економічної системи із зовнішнім середовищем та впливають на стимулювання попиту на продукцію (послуги);

– «ефективність забезпечення внутрішніх процесів», або внутрішні результати підприємства, що дозволяють провести оцінку забезпечення конкурентоспроможності виробничо-економічної системи;

– «ефективність використання трудових ресурсів», що дозволяють провести оцінку персоналу підприємства, тобто їх рівень кваліфікації, продуктивність, мотивацію тощо.

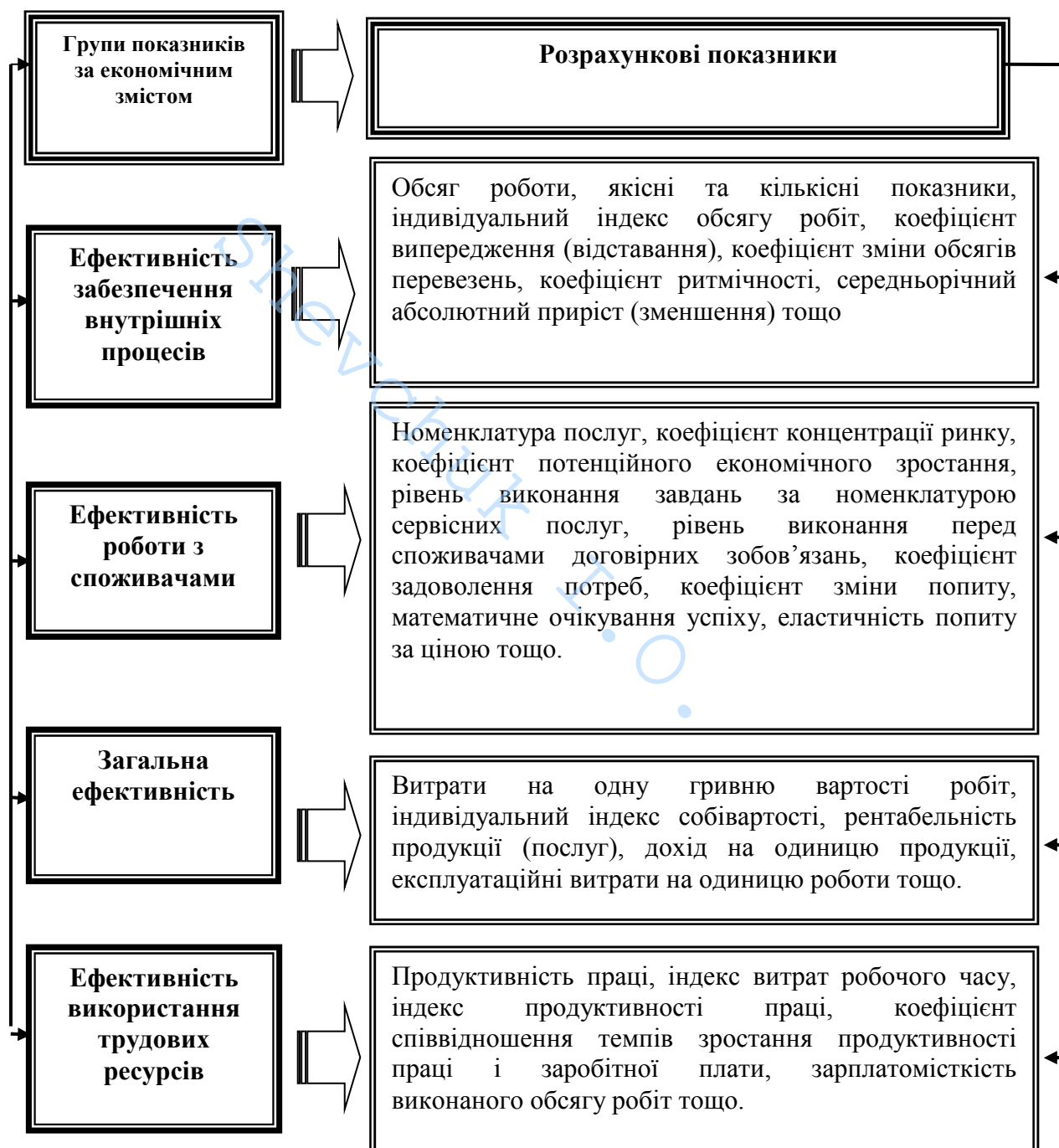


Рис. 3.2. Показники збалансованої системи показників оцінки інноваційного потенціалу

Суспільна ефективність інноваційного розвитку полягає в тому, що вона забезпечує інтенсивний напрям розвитку економіки, прискорення продуктивності використання факторів виробництва, удосконалення процесів перерозподілу наявних ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства визначає готовність його до здійснення поставлених інноваційних цілей та завдань. При проведенні оцінки інноваційного потенціалу підприємства значну увагу приділяють результатам інноваційної діяльності, які було досягнуто у результаті використання всіх наявних ресурсів. Таким чином, показники інноваційного потенціалу підприємства мають збігатися із узагальнюючими показниками за всіма видами діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, у складі механізму інноваційного розвитку виробничо-економічних систем доцільно звернути увагу на теорію якості В.Е. Демінга, сутність якої зводиться до покращання якості на етапах планування, реалізації, перевірки та коректування планових заходів. Також слід звернути увагу на пропозицію проведення оцінки інноваційного розвитку за допомогою логістичного підходу з урахуванням таких критеріїв як попит, вчасність, задоволення, терміни, збереження, екологічність, тощо та на основі яких розрахувати комплексний показник інноваційного розвитку.

3.2. Потенціал як основа для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства

Потенціал – це категорія, яка одночасно відображає сутність системної основи багатьох процесів і подій у дійсності, а не є просто показником стану об'єкта (системи). Такий підхід дає змогу адекватно відобразити не лише ту чи іншу ситуацію, ті й інші взаємозв'язки, а й процеси та тенденції їх розвитку, а відтак і ефективність економічної системи в цілому.

Інноваційний потенціал організації – це сукупність характеристик фірми, що визначають її здатність здійснювати діяльність, пов'язану зі створенням і

комерціалізацією інновацій.

Компанії мають різні типи інноваційних можливостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типи інноваційного потенціалу підприємства [56]

Типи інноваційного потенціалу підприємств	Коротка характеристика	Джерела покриття витрат
Високі інноваційні можливості	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень.	Власні кошти.
Середні інноваційні можливості	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій у виробничий оборот необхідно використання деякого обсягу позикових коштів.	Власні кошти. Довгострокові кредити.
Низькі інноваційні можливості	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел.	Власні кошти. Довгострокові і короткострокові кредити і позики.
Нульові інноваційні можливості	Дефіцит або відсутність джерел формування витрат	–

Загалом під інноваційним потенціалом часто розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, які використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності. У нас є всі ресурси, щоб гарантувати, що ваша компанія досягне конкурентної переваги завдяки інноваціям.

Елементи інноваційного потенціалу компанії включають:

- матеріально-технічні ресурси;
- фінансові ресурси;
- організаційні ресурси;

- людські ресурси;
- соціально-психологічні фактори.

Матеріально-технологічні ресурси є фізичною основою інноваційних можливостей, визначаючи їхню техніко-технологічну основу та впливаючи на масштаби та темпи інноваційної діяльності. Придбання нових потенційних клієнтів може бути ускладнене їх придбанням. Тому є нагальна потреба зосередитися на створенні нематеріаломістких інновацій, які дають змогу використовувати існуючу сировинну базу, нові види матеріалів, переробку відходів відповідно до екологічних вимог суспільства. Виробники якомога ширше.

Фінансова складова інноваційного потенціалу гарантує надходження коштів для реалізації інноваційного процесу, створює стимули та умови для розвитку інноваційної діяльності, передбачає вибір предмета інноваційного проекту відповідно до потреб роботи та розвитку. вплив. Сам інноваційний сектор розуміє необхідну еластичність фінансування відповідно до потоку інноваційного процесу, сприяє ефективному формуванню витрат на інновації та здатний належним чином слугувати інноваційним ресурсом для підприємств. Хороша організаційна структура та система управління дуже важливі важливо. , його гнучкість є важливою особливістю. Людський елемент інноваційного потенціалу можна охарактеризувати такими показниками, як загальна чисельність працівників, зайнятих науково-дослідними розробками, структурний розподіл чисельності працівників за видами діяльності за кваліфікаційними групами.

На інноваційний потенціал впливають зовнішні економічні чинники, такі як національна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів, постачальників і фінансових посередників, а також зміни в уподобаннях споживачів.

Необхідна система показників для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства повинна відповідати таким вимогам:

- містить показники інноваційного потенціалу для всіх компонентів;

- надає можливість порівняти показники, що використовуються в аналізі різних компаній;
- зосередженість на виконанні компанією поточних і потенційних завдань;
- узгодженість з існуючою звітністю компаній;
- витрати на збір та обробку інформації за системою обраних показників повинні бути мінімізовані.

При створенні набору метрик слід вибирати найбільш важливі та об'єктивні. Їх склад залежить від того, які аспекти корпоративної діяльності є найбільш важливими для аналізу інноваційної діяльності.

Набір показників базується на особливостях діяльності компанії та її досвіді роботи на ринку, а вибір показників визначається вагомістю характеристик, що з одного боку забезпечує об'єктивність оцінки. З одного боку, можливість чітких кількісних вимірювань. Загальна оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства здійснюється за трьома факторами:

- потенційні елементи. Визначає кількісно загальний потенціал компанії. Іншими словами, це джерело життєвої сили;
- інноваційні компоненти. Це впливає із загального потенціалу компанії та є частиною кожного елемента.

Управління та комунікаційні компоненти. Він відображає готовність і здатність до ефективного управління потенціалом та інноваційними елементами підприємства та враховує зв'язки, які виникають між елементами та зв'язки всередині системи.

Зовнішнє середовище та окремі фактори закономірно визначають загальну якість цієї системи.

Матриця інноваційного потенціалу (рис. 3.3) використовується для оцінки загальної готовності компанії сприймати інновації. При цьому корпоративні ресурси визначаються як засоби, необхідні для оволодіння та досягнення цілей реалізації. Від взаємодії всіх елементів матриці виходять нові властивості, не притаманні окремим елементам матриці, що свідчать про

додаткову здатність підприємства створювати нові сфери діяльності, нові можливості та зони потенційного опору революційним змінам.



Рис. 3.3. Матриця інноваційного потенціалу [56]

Водночас складний та динамічний характер процесу впровадження інновацій у компанії вимагає комплексної оцінки її інноваційного потенціалу. Аналіз існуючих підходів до їх оцінки показує, що вони мають деякі недоліки, які перешкоджають їх практичному використанню. Тому постала проблема визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу підприємства.

Для реалізації інноваційних стратегій розвитку промислових підприємств необхідно побудувати відповідну інноваційну систему управління. Творці Balanced Scorecard Р. Каплан і Д. Нортон кажуть: «Нашим найбільшим успіхом стала розробка нової системи управління з використанням Balanced Scorecard, яка дозволяє нам створювати стратегічно орієнтовані компанії». Р. Каплан і Д. Нортон вказують, що «найбільших

успіхів вдалося досягти саме тим підприємствам, які сформували за допомогою збалансованої системи показників нову систему управління, що дає змогу створити підприємство, сфокусоване на стратегії. Чим більш органічно збалансована система показників інтегрована в загальну систему управління підприємством, тим більша ймовірність успішного практичного перенесення інноваційної стратегії в повсякденну діяльність його клієнтів, співробітників і партнерів» [56].

На нашу думку, збалансована система показників є найефективнішим способом реалізації інноваційних стратегій розвитку компанії. У результаті промислові підприємства, які впровадять цю систему, отримають алгоритми, які слідує інноваційним стратегіям на всіх рівнях. Управління, що поєднує різні функціональні сфери.

Збалансована система індикаторів доповнює фінансові показники системою оцінки перспектив і потенційних можливостей компанії, реалізацією інноваційних стратегій розвитку компанії на основі BSC, представлених у вигляді взаємозалежних характеристик, що дає можливість комбінувати різні стратегії. Це забезпечує постійний контроль за досягненням запланованих цілей.

Збалансована система показників чітко відображає співвідношення між довгостроковими та короткостроковими цілями, інноваційними цілями та способами їх досягнення. Збалансована система індикаторів є і регулятивним механізмом для чіткого формулювання інноваційних стратегій, і водночас ефективним методом їх оцінки та реалізації. Він складається з чотирьох взаємозалежних елементів: фінансова перспектива, перспектива клієнта, внутрішня перспектива та перспектива навчання та зростання.

Узагальнення результатів аналізу комплексного стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Спецавтоінвест» представлено у табл. 3.2 за такими групами показників: фінанси, бізнес-процес, навчання та розвиток, клієнти та розрахований індикатор комплексного стратегічного розвитку компанії.

Узагальнення результатів аналізу комплексного стратегічного розвитку підприємства

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2020	2021	2022	Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2021	2022	2021	2022
Інтегральний показник результатів складової «Фінанси»	8,127	9,535	6,114	1,408	-3,421	17,32	-35,88
Інтегральний показник результатів складової «Бізнес- процес»	12,232	12,987	10,506	0,755	-2,481	6,172	-18,998
Інтегральний показник результатів діяльності складової «Навчання та розвиток»	23,105	24,118	24,707	1,013	0,589	4,384	16,99
Інтегральний показник результатів діяльності підприємства за складовою «Клієнти»	5,765	6,235	6,080	0,47	-0,155	8,153	-2,486
Індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства	12,307	13,219	11,852	-0,088	-1,367	7,41	-10,341

$$S_{2020} = 8,127 \cdot 1 + 12,232 \cdot 1 + 23,105 \cdot 1 + 5,765 = 49,229;$$

$$S_{2021} = 9,535 \cdot 1 + 12,987 \cdot 1 + 24,118 \cdot 1 + 6,235 = 53,309;$$

$$S_{2022} = 6,114 \cdot 1 + 10,506 \cdot 1 + 24,707 \cdot 1 + 6,08 = 47,407;$$

Із розрахунків за табл. 3.1 можна зробити висновки, що площа стратегічного поля підприємства за період 2020-2022 роки змінювалася по різному. Спочатку за 2021 рік площа стратегічного поля підприємства зросла на 7,41 %, пізніше через військові дії в Україні вона скоротилася на 10,341 %.

Таким чином, враховуючи розрахунки можна зробити висновки, що методика стратегічного планування показує, що вплив змін на макроекономічному рівні негативно вплинули на діяльність підприємства у 2022 році.

3.3. Особливості реалізації інноваційної стратегії на досліджуваному підприємстві в умовах макроекономічної нестабільності

У березні 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» викупило частку у статутному капіталі ТОВ «Тернопільський КШБМ» (ТОВ «Тернопільський комбінат по виробництву шляхо-будівельних матеріалів») (75,5 %) і стало 100 % власником. У листопаді 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» придбала 100 % статутного капіталу ПП «Бобулинські піски». У 2022 році ніяких змін у довгострокових фінансових інвестиціях не було (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вартість фінансових інвестицій за 2021-2022 роки, тис. грн. [101-103]

Інвестиції	Роки	
	2021	2022
Фінансові інвестиції	3968	14941
Внесок у статутний капітал	11300	
Дохід та збитки від інвестицій асоційованих підприємств	(345)	
Всього	14941	14941

Інвестиції станом на 31.12.2022 рік відображені за собівартістю.

ТОВ «Тернопільський КШБМ» здійснює наступні види діяльності: переробна промисловість, виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у., виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у. Клас 23.99. Цей клас включає: виробництво фрикційних матеріалів і незмонтованих виробів на основі мінеральних речовин або целюлози виробництво мінеральних ізоляційних матеріалів: шлаковати, мінеральної вати та подібної продукції (шлаковати, силікатної і т. п.); розшарованого вермикуліту, спученої глини та подібних теплоізоляційних, звукоізоляційних і звукопоглинаючих матеріалів виробництво виробів із різних мінеральних

речовин: обробленої слюди та виробів з неї, торфу, графіту (крім того, що його використовують у електротехніці); тощо виробництво виробів із асфальту або подібних матеріалів, наприклад, зв'язувальних речовин на основі асфальту, кам'яновугільного пеку тощо; виробництво вугільних та графітових волокон і виробів (крім електродів й електричних компонентів); виробництво штучного корунду (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники роботи ТОВ «Тернопільський КШБМ» за 2021-2022 роки,
тис. грн. [101-103]

Показник	Роки			Відхилення, (+, -)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	54003	168878	52582	114875	-116296
Чистий фінансовий результат, прибуток збиток	10687	4835	4632	-5852	-9467
Активи	22335	79126	89152	56791	10026
Зобов'язання	-	57569	72227	57569	14658
Кількість працівників	-	34	34	34	-

З табл. видно, що за 2022 рік ТОВ «Тернопільський КШБМ» має збитки у сумі 4632 тис. грн., крім того, за цей же період збільшується сума зобов'язань підприємства на 14658 тис. грн.

ПП «Бобулинські піски» виконують наступні види діяльності: добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; добування піску, гравію, глини і каоліну; надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (табл. 3.5). [101-103]

Показники роботи ПП «Бобулинські піски» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення, (+, -)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	-	10274,3	14583,8	10274,3	4309,5
Чистий фінансовий результат, прибуток	-	6446,4	2491,7	6446,4	-3954,7
Активи	2201	10489,8	12833,9	8288,8	2344,1
Зобов'язання	-	3043,4	1694,7	3043,4	-1348,3
Кількість працівників	-	2	9	2	7

З табл. 3.4 видно, що діяльність ПП «Бобулинські піски» за 2021-2022 роки має такі результати: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 4309,5 тис. грн., чистий фінансовий результат має позитивне значення, хоча теж скоротився на 3954,7 тис. грн., активи підприємства зросли на 2344,1 тис. грн., зобов'язання скоротилися на 1348,3 тис. грн., все це говорить, що підприємство є досить ефективним в умовах війни в Україні.

СТО вантажних автомобілів – це те місце, куди ви можете звернутися, якщо ваша вантажівка або спецтехніка потребує ремонту чи обслуговування. Автомобілі цієї категорії часто піддаються інтенсивним навантаженням і експлуатуються в складних умовах. Збій комерційних автомобільних перевезень може призвести до значних збитків, причому не тільки фінансових, а й порушення термінів доставки, невиконання зобов'язань перед клієнтами, псування репутації автотранспортної компанії. Тому дуже важлива регулярна діагностика та своєчасний ремонт усіх систем вантажного автомобіля кваліфікованими спеціалістами. Ці послуги надає станція технічного обслуговування вантажівок Truck Electric.

Не всі автосервіси займаються обслуговуванням вантажних перевезень. Станції технічного обслуговування вантажівок повинні бути достатньо великими, щоб вміщувати великі транспортні засоби та мати доступ до цих

транспортних засобів для перевірки та ремонту. Крім оглядової ями автосервіс повинен бути оснащений спеціальними інструментами та обладнанням для огляду, діагностики та всіх видів ремонту вантажних автомобілів. Склад вантажної СТО укомплектований необхідними комплектуючими та запчастинами для вантажних автомобілів різних моделей, а також налагоджена співпраця з постачальниками таких запчастин. Крім технічного оснащення СТО для вантажних автомобілів, важливо знати відповідну кваліфікацію майстрів, особливо досвід роботи з обслуговування та ремонту вантажного транспорту, а також їх характеристики, недоліки, на які впливає рама. До найпоширеніших поломок вантажівок під великими навантаженнями відноситься поломка несучих елементів. Тому обов'язковим елементом діагностики, яка проводиться на СТО, є перевірка з'єднань рами та кузова. Поломка гальм на великих великовантажних автомобілях особливо небезпечна, тому всі компоненти гальмівної системи, будь то гідравлічні чи пневматичні, також підлягають ретельному огляду. Ще одним слабким місцем вантажівок з дизельними двигунами є паливна система. Для його діагностики, перевірки та ремонту необхідний спеціальний комплект обладнання. Зазвичай для цього в сервісному центрі вантажних автомобілів резервується окрема майстерня. Важливі спеціалізовані навички включають знання карт мастила для різних моделей вантажного транспорту, що є важливим для обслуговування всіх рухомих частин.

Truck Service Center Truck пропонує широкий спектр послуг з діагностики, технічного обслуговування та ремонту електричних вантажівок. Послуги автоелектрика, перевірка та ремонт електропроводки, світлотехніки. Діагностика, ремонт та відновлення осей причепів та напівпричепів. Гендерне регулювання. Діагностика та ремонт паливних систем, двигунів, коробок передач, ходової, гальмівних систем та інших вузлів вантажівок. Змащення рухомих частин, заміна масла та інших промислових рідин. Проводимо технічний огляд вантажівки.

Взяти технічні та фінансові підстанції для створення шиномонтажної майстерні. Метою даної пропозиції є відкриття на ринку нової шиномонтажної майстерні для надання послуг з монтажу шин та ремонту шин (ремонт, балансування коліс). Для цього потрібно придбати землю біля дороги та придбати необхідну техніку. Такі пристрої пропонують на ринку вітчизняні та зарубіжні виробники. Багато компаній виходять на ринок шиномонтажного обладнання. Зокрема, це інструменти та обладнання компаній італійської «Mondolfo Ferro», італійської «Sirio», китайської «Mahima», іспанської «Mega», німецької «Tig-Tog», китайської «Waolong», китайської «Sajam». Шиномонтажним обладнанням таких як Китай «NRMM», Італія «OMA», Британія «JIA», Британія «John Guest», Італія «Auto Equip Ravagi», Німеччина «Kranzle», ВАТ «Одеський завод точного машинобудування «Мікрон» та ін. машини, машина для балансування коліс, 4 гідравлічні домкрати, вулканізатор, компресор та інше шиномонтажне обладнання, особливо ціна пістолета для накачування, спіральний шланг, електрична викрутка, ключ, балансувальні кліщі та інші ручні інструменти повинні бути придбані, витратні матеріали (балансири, латки, клеї та ін.) [57] Розрахувати орієнтовну вартість організації шиномонтажної майстерні можна на основі табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Підрахунок витрат на створення шиномонтажної майстерні

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Купівля земельної ділянки та оформлення на неї документації	440,0
Монтаж металічного павільйону	650,0
Вартість обладнання (при обмінному курсі – 36,7)	980,0
Витрати на доставку обладнання	55,0
Витрати на монтаж та запуск обладнання	50,0
Інші витрати	45,0
Разом витрат	2220,0

Проведемо орієнтовний підрахунок річних поточних витрат на роботу

майстерні, які складатимуться з наступних статей витрат:

- укрупнено матеріальні затрати (тягарці, клеї, латки тощо) – 936 тис. грн.;
- укрупнено витрати на оплату праці (при місячній зарплаті 2-х працівників 36000 грн. з врахуванням 22 % податків на з/п) – 1054,08 тис. грн.;
- укрупнено амортизаційні витрати (15% від початкової вартості обладнання) – 333 тис. грн.;
- укрупнено інші операційні витрати – 220 тис. грн.;
- податки – 165 тис. грн.

Орієнтовні річний прибуток становитиме 825 тис. грн.

Орієнтовні річні витрати на функціонування шиноремонтної майстерні визначимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Річні витрати на функціонування шиноремонтної майстерні

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Матеріальні затрати	936
Витрати на оплату праці	1054,08
Амортизаційні витрати	228
Інші операційні витрати	220
Податки	165
Разом витрат	2603,08

Орієнтовні річний дохід від діяльності шиноремонтної майстерні становитиме 4400 тис. грн. Тоді річний прибуток становитиме:

$$\Pi = 4400 - 2708 = 1796,92 \text{ тис. грн.}$$

Простий термін окупності становитиме:

$$T = K3 / \Pi = 2220,0 / 1692 = 1,31 \text{ року.}$$

Простий термін окупності є незначним і вказує на прийнятність проекту.

Офіційна методика оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій передбачає визначення їх загальної економічної ефективності.

Абсолютна економічна ефективність інвестицій визначає загальну величину їх віддачі та розраховується відношенням суми економічного ефекту до суми самих капітальних витрат на впровадження запланованого інноваційно-інвестиційного проекту.

Абсолютну ефективність інвестицій можна оцінити за допомогою показників:

Внутрішня норма дохідності інвестицій:

$$ВНД = \sum_{t=0}^T \frac{(D_{(t)} - B_{(t)})}{(1 + E_{\text{вн}})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_{(t)}}{(1 + E_{\text{вн}})^t}, \quad (3.2)$$

де $E_{\text{вн}}$ – норма дохідності інвестицій, %;

t – етап або рік розрахунку;

T – горизонт розрахунку (кількість років).

K – загальна сума інвестицій на колійний розвиток, грн.

$$ВНД = \frac{850}{2220} = 0,38$$

Розрахункова норма дохідності інвестицій дорівнює або більша за норму доходу на капітал, тобто норму дисконтування, яка складає 0,28. У нашому випадку ВНД більша від норми дисконту на 10 %, отже вкладення капіталу вважають доцільним.

Найважливішим показником оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій з врахуванням є чиста дисконтована (приведена) вартість:

$$ЧДВ = -K + \frac{ГП_1}{(1 + E)} + \frac{ГП_2}{(1 + E)^2} + \dots + \frac{ГП_t}{(1 + E)^t}, \quad (3.3)$$

де $ГП_1, ГП_2, ГП_i$ - очікувані грошові потоки у кожному із років реалізації проекту.

E - норматив приведення різночасових витрат (ставка дисконту).

$$\begin{aligned} ЧДВ = & -2220 + \frac{825}{(1+0,28)} + \frac{825}{(1+0,28)^2} + \frac{825}{(1+0,28)^3} + \frac{825}{(1+0,28)^4} + \frac{825}{(1+0,28)^5} = -2220 + \\ & + 664,1 + 518,8 + 405,3 + 316,7 + 247,4 + 193,3 = 125,6 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

Таким чином, з розрахунку ЧДВ чистий дохід підприємства від реалізації проекту в кінці п'ятого року становитиме 267,1 грн, отже інвестиційні кошти окупляться на третій рік.

Ставка дисконту – це процентна ставка, що характеризує норму прибутку, на який щорічно розраховує інвестор. Як ставка дисконтування може бути прийнята середня кредитна або депозитна ставка, індивідуальна норма доходності інвестицій із врахуванням ризику, рівня інфляції, інші альтернативні норми доходності інвестицій.

Приймаємо норму дисконту $E_n=0,28$ (мінімальна ставка по кредитах 10,9%, максимальна ставка 53,4 %, прогноз Національного банку по інфляції в Україні 20,8 % на 2023 рік, урахуванням ризиків (P) 5% на рік), норма дисконту складе:

$$E_n = \frac{1+E}{1+\frac{P}{100}} - 1 \quad (3.3)$$

$$E_n = \frac{1+0,49}{1+0,21} - 1 = 0,23$$

З урахуванням ризику 0,05 норма дисконту E_n складає $0,23+0,05=0,28$.

Ефективність інноваційного проекту див. табл. 3.8 та рис. 3.4.

Визначимо інтегральний ефект (чистий дисконтний дохід) за 6 років експлуатації шиноремонтної майстерні.

Ефективність інноваційного проекту за рахунок власних коштів, тис. грн.

Роки	Одно-разові витрати K	Річний економічний ефект ΔE	Коефіцієнт $\alpha = \frac{1}{(1 + E_n)^t}$	Дисконтований дохід $\Delta E \cdot \alpha_t$	Чистий дисконтований дохід (ЧДД)
0	2220	-2220	1	-2220	-2220
1	-	850	0,78125	664,1	-1555,9
2	-	850	0,61035	518,8	-1037,1
3	-	850	0,47683	405,3	-631,8
4		850	0,37252	316,7	-315,1
5		850	0,29103	247,4	-67,7
6		850	0,22737	193,3	125,6

ЧДД > 0 на шостий рік, отже інвестиції оправдані.

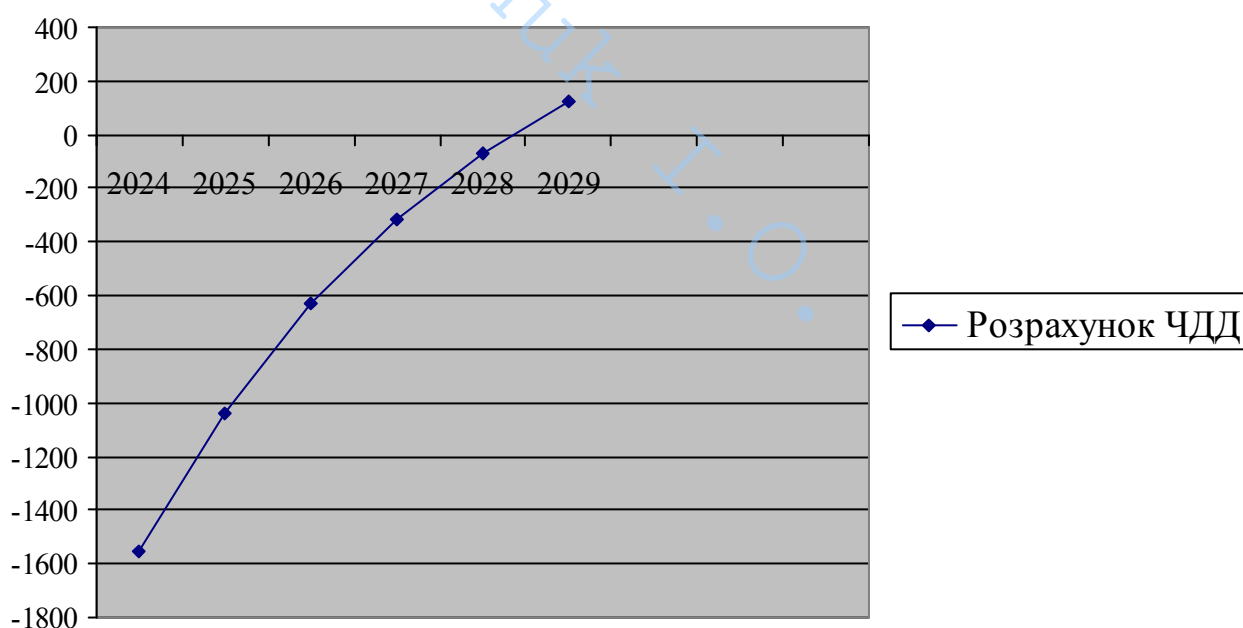


Рис. 3.4. Графік терміну окупності інноваційного проекту

Таким чином, пропозиція щодо створення та запуску шиноремонтної майстерні є ефективним заходом, оскільки всі розраховані показники ефективності є позитивними.

Індекс прибутковості інвестицій:

$$PI = \frac{1}{K_n} \sum_{t=0}^T \frac{(D_{(t)} - B_{(t)})}{(1 + E)^t}, \quad (3.4)$$

$$PI = \frac{2348,3}{2220} = 1,06$$

Якщо $PI > 1$ проект вважається ефективним, якщо $PI < 1$ – проект неефективний.

Висновки до третього розділу

У березні 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» викупило частку у статутному капіталі ТОВ «Тернопільський КШБМ» (75,5 %) і стало 100 % власником. У листопаді 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» придбала 100 % статутного капіталу ПП «Бобулинські піски». У 2022 році ніяких змін у довгострокових фінансових інвестиціях не було.

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Тернопільський комбінат по виробництву шляхо-будівельних матеріалів» та ПП «Бобулинські піски» за 2020-2022 роки ми прийшли до висновку, оскільки придбане ПП «Бобулинські піски» за 2022 є прибутковим, то будемо його розвивати.

Оскільки і ТОВ «Спецавтоінвест», і ТОВ «Тернопільський комбінат по виробництву шляхо-будівельних матеріалів»), і ПП «Бобулинські піски» мають власний парк вантажних машин, то у кваліфікаційній роботі запропоновано інноваційну стратегію розвитку за рахунок залучення сучасних інноваційних технологій за стандартами Японії, Південної Кореї щодо відновлення вантажних автомобілів, а саме на першому етапі це створення шиноремонтної майстерні, яка буде працювати і для власних потреб і на сторону. За потреб її можна буде використовувати і як стаціонарний об'єкт і як рухомий за викликом клієнтів. Всі розрахунки показано у роботі: капітальні витрати, поточні витрати, розрахунок ЧДД та термін окупності проекту на 6-й рік.

ВИСНОВКИ

Інноваційна стратегія компанії – це спосіб досягнення цілей суб'єктів ринку, заснований на перетворенні обраних об'єктів управління за допомогою специфічних методів і розробки відповідних для них маркетингових інструментів. Розробка інноваційних стратегій для компаній має ґрунтуватися на принципах креативності, комплексності, тривалості, сталості, синергії та ефективності.

У науковій літературі описані наступні кроки розробки інноваційної стратегії компанії. 1) Формування цілей для інноваційної стратегії. 2) Розвиток інноваційного мислення. 3) Розробка інноваційних проектів. 4) Формулювання інноваційних планів та інформаційне забезпечення інноваційного процесу. На нашу думку, завдання сьогодення полягає в ретельному дослідженні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства та розробці інноваційних стратегій розвитку підприємства. Впровадження інновацій з можливістю залучення інновацій ззовні шляхом використання зовнішніх ідей. їх середовищем (іншими підприємствами, центрами, інститутами, установами).

Аналіз зовнішнього середовища може дати вам уявлення про нові потреби ринку та нові технології, присутні на ринку. Мова йде про неформальні зв'язки, які існують всередині компанії. Це розрізняє концепцію впровадження концепції «відкритих інновацій» і концепцію впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів, у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва.

Інноваційна стратегія компанії повинна базуватися на виявленні широкого спектру можливостей використання інноваційного потенціалу. Це внутрішні можливості підприємства, зовнішнє ринкове середовище підприємства, здійснення інноваційної кооперації та залучення інноваційної інфраструктури до ринку. Інноваційний потенціал підприємства слід оцінювати

за показниками можливостей його діяльності та характеристиками його ресурсів.

Товариство з обмеженою відповідальністю. «Спецавтоінвест» засновано 24 червня 2005 року. Офіційна адреса ТОВ «Спецавтоінвест»: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А, місцезнаходження: 46008, м. Тернопіль, вул. Миколи Шептицького, 4А.

Внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України ТОВ «Спецавтоінвест» змогло прийняти виклик війни. Види діяльності ТОВ «Спецавтоінвест»: виробництво різноманітної неметалевої мінеральної продукції, технічне обслуговування та ремонт автотранспорту, післязбиральна діяльність, виробництво олії та тваринних жирів, готових до використання, посередницька діяльність.

ТОВ «Спецавтоінвест» займається виготовленням бетону. Власний завод може виробляти 110 кубометрів бетону на годину. Завдяки впровадженню високопродуктивних бетонозмішувальних асфальтобетонних установок якість асфальтобетонних сумішей може бути покращена та удосконалена.

З 24 лютого 2022 року зупинилося фінансування державою всіх проектів, а з ним і виробництво на підприємствах. Згідно з планом на 2022 рік виручка мала зрости в 1,5 рази, але фактична виручка скоротилася у 6,4 рази, або на 4092 млн. грн.; 643 млн грн у 2021 році до 2022 року. У 2022 році компанія втрималася на ринку, але за перші три квартали зазнала збитків, лише тільки у четвертому кварталі вийшли у невеликий податковий прибуток, згідно із фінансовими результатами – отримали збиток.

За даними аналізу впливу факторів макросередовища на діяльність можна виділити наступні, які мають найвагомий вплив у діяльності ТОВ «Спецавтоінвест», зокрема такі як-от державний вплив на промисловість, рівень цін на сировину та матеріали, відношення до продукції підприємства та рівень НТП. Згідно проведеного моніторингу інноваційного потенціалу підприємства за експертними оцінками він становить 67,89 %, фактори, що негативно впливають – новизна інновацій, відповідність технічного забезпечення.

У березні 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» викупило частку у статутному капіталі ТОВ «Тернопільський КШБМ» (75,5 %) і стало 100 % власником. У листопаді 2021 року ТОВ «Спецавтоінвест» придбала 100 % статутного капіталу ПП «Бобулинські піски». У 2022 році ніяких змін у довгострокових фінансових інвестиціях не було.

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Тернопільський комбінат по виробництву шляхо-будівельних матеріалів» та ПП «Бобулинські піски» за 2020-2022 роки ми прийшли до висновку, оскільки придбане ПП «Бобулинські піски» за 2022 є прибутковим, то будемо його розвивати.

Оскільки і ТОВ «Спецавтоінвест», і ТОВ «Тернопільський комбінат по виробництву шляхо-будівельних матеріалів», і ПП «Бобулинські піски» мають власний парк вантажних машин, то у кваліфікаційній роботі запропоновано інноваційну стратегію розвитку за рахунок залучення сучасних інноваційних технологій за стандартами Японії, Південної Кореї щодо відновлення вантажних автомобілів, а саме на першому етапі це створення шиноремонтної майстерні, яка буде працювати і для власних потреб і на сторону.

Взяти технічні та фінансові підстанції для створення шиномонтажної майстерні. Метою даної пропозиції є відкриття на ринку нової шиномонтажної майстерні для надання послуг з монтажу шин та ремонту шин (ремонт, балансування коліс). Для цього потрібно придбати землю біля дороги та придбати необхідну техніку. Такі пристрої пропонують на ринку вітчизняні та зарубіжні виробники. Багато компаній виходять на ринок шиномонтажного обладнання. Зокрема, це інструменти та обладнання компаній італійської «Mondolfo Ferro», італійської «Sirio», китайської «Mahima», іспанської «Mega», німецької «Tig-Tog», китайської «Waolong», китайської «Sajam». Шиномонтажним обладнанням таких як Китай «NRMM», Італія «OMA», Британія «JIA», Британія «John Guest», Італія «Auto Equip Ravagi», Німеччина «Kranzle», ВАР «Одеський завод точного машинобудування «Мікрон» та ін. машини, машина для балансування коліс, 4 гідравлічні домкрати, вулканізатор, компресор та інше шиномонтажне обладнання, особливо ціна пістолета для

накачування, спіральний шланг, електрична викрутка, ключ, балансувальні кліщі та інші ручні інструменти повинні бути придбані, витратні матеріали (балансири, латки, клеї та ін.) та на основі цього розраховано орієнтовну вартість організації шиномонтажної майстерні.

Проведено орієнтовний підрахунок річних поточних витрат на роботу майстерні, які складатимуться з наступних статей витрат:

– укрупнено матеріальні затрати (тягарці, клеї, латки тощо) – 936 тис. грн.;

– укрупнено витрати на оплату праці (при місячній зарплаті 2-х працівників 36000 грн. з врахуванням 22 % податків на з/п) – 1054,08 тис. грн.;

– укрупнено амортизаційні витрати (15 % від початкової вартості обладнання) – 333 тис. грн.;

– укрупнено інші операційні витрати – 220 тис. грн.;

– податки – 165 тис. грн.

За потреб її можна буде використовувати і як стаціонарний об'єкт і як рухомий за викликом клієнтів. Всі розрахунки показано у роботі: капітальні витрати, поточні витрати, розрахунок ЧДД та термін окупності проекту на 6-й рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf (дата звернення: 01.11.2023).
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26%281%29__6 (дата звернення: 01.11.2023).
3. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.11.2023).
4. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12%283%29__25 (дата звернення: 01.11.2023).
5. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.7_41 (дата звернення: 01.12.2023).
6. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 01.12.2023).

7. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60 (дата звернення: 01.12.2023).

8. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41 (дата звернення: 26.09.2018).

9. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 01.10.2018).

10. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.10.2018).

11. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.10.2018).

12. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

13. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_4_7 (дата звернення: 01.12.2023).

14. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 26.09.2018).

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 01.12.2023).

16. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. №3(25). 2017. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.

17. Редько Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами виробництва безалкогольних напоїв. *«Молодий вчений»*. 2015. №2(17). URL: <http://molodyvcheny.in.ua>.

18. Дунська А.Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. *Економіка. Управління. Інновація* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16

19. Дідченко О.І. Сутність поняття «інноваційний розвиток» підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2015. №2. С. 36-41.

20. Філіппова С.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 124-129.

21. Захаркін О. Мотивація стратегії інноваційного розвитку підприємства та її цілі. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 76-79.

22. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 103-106.

23. Левицький В.В. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово- економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 89-94.

24. Мельник А.Г. Прогнозована модель інновацій та технологічного розвитку в економічних системах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 88-94.

25. Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Сеньовська Я.В., Човбан І.В. Інноваційна стратегія розвитку підприємства. *Scientific journal «ΛΟΓΟΣ. The art of scientific*

mind». 2019. № 4. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/200/182> (дата звернення: 01.12.2023).

26. Хамел Р., Прахалад К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. К. : Ельга, 2014. 288 с.

27. 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.

28. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiubl01.html>. (дата звернення: 16.11.2023).

29. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х. : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

30. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі) / *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4. С. 143-150.

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

32. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

33. Бойко І. М. Формування стратегії технічного переозброєння промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 59-62.

34. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131-143.

35. Попело О., Оліференко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (31). С. 91-100.

36. Болдирьова Л. М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти. *Економіка Криму*. 2011. № 1 (34). С. 18-23.

37. Ладуба Т.Ю. Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік. URL: http://iepjournal.com/journals/12-13/2010_8_Laduba.pdf (дата звернення: 01.12.2023).

38. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance Porter, Michael E., 1947 / New York : Free Press ; London : Collier Macmillan. с 1985. 557 p.

39. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6128> (дата звернення: 02.12.2023).

40. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Світ фінансів*. 2012. № 1. С. 44-50.

41. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607> (дата звернення: 01.12.2023).

42. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Вип. 4. С. 67-72.

43. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 79-85.

44. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 80–83.

45. Чикуркова А., Белко І. Формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми аграрної економіки*:

теорія, практика, стратегія. 2017. С. 229-233. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/4155/1/12%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%A3_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_new.pdf#page=229 (дата звернення: 01.12.2023).

46. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Механізм розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка, соціологія, право*. 2014. № 1. С. 159-163. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7145> (дата звернення: 01.12.2023).

47. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації. *Фінансовий простір*. 2015. № 4(20). С. 183-187.

48. Белопольський Н.Г., Кузьміва О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. № 6. С. 23-33.

49. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). С. 51-59.

50. Янковець Т.М., Драгієва Є.Г. Особливості застосування та результати реалізації інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 78-82.

51. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарєв Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 468-473 URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf (дата звернення: 02.12.2023).

52. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. К.: «Знання», КОО; Львів: Вид-во Львів. Банк. Інституту НБУ, 2002. 567 с.

53. Манів С. З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові. *Економіка та держава*. 2009. № 6. С. 51-55 http://www.economy.in.ua/pdf/6_2009/16.pdf (дата звернення: 02.12.2023).

54. Салига С. Я., Книш Я.В. Удосконалення методів визначення економічної ефективності функціонування господарської діяльності регіону / *Ефективна економіка*. 2012. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_6 (дата звернення: 10.11.2023).

55. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 121-124 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

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

57. Техніко-економічне обґрунтування інженерних рішень на СТО та АТП: навчальний посібник / укладачі: Гевко І.Б., Ляшук О.Л., Луциків І.В., Плекан У.М., Клендій В.М. Тернопіль: Вид-во ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 276 с.

58. Андрієнко М.М., Шпак І.О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4 (63). С. 35-40 URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1205> (дата звернення: 10.11.2023).

59. Ареф'єва О., Титикало В. Збалансований механізм формування стратегії машинобудівного підприємства в умовах трансформацій при просторово-процесному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: *Економіка*. 2022. Вип. 13(26). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/447> (дата звернення: 10.12.2023).

60. Кубатко О.В., Омеляненко Ю.О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 54-60 URL: <http://surl.li/octlr> (дата звернення: 10.11.2023).

61. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <http://surl.li/bsuia> (дата звернення: 10.11.2023).

62. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6128> (дата звернення: 10.11.2023).

63. Андреева М. В. Система збалансованих показників, як сучасний інструмент стратегічного аналізу і управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2004. № 7. С. 48.

64. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Nr. 1. P. 189 – 209

65. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brožek P., Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19): 11937. URL: <https://doi.org/10.3390/su141911937> (дата звернення: 10.11.2023).

66. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02). (дата звернення: 10.11.2023).

67. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №4 (76). С. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183> (дата звернення: 10.11.2023).

68. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища *Проблеми системного підходу в економіці* 2021. Випуск 6(86) С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5> (дата звернення: 10.11.2023).

69. Вовк О. М., Мазур А. М. Моделювання розвитку інвестиційного потенціалу підприємств на основі управління ресурсами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. Вип. №3. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_43/Vovk_312.htm. (дата звернення: 15.11.2023).

70. Вовк О.М., Кривенко В.О. Дослідження інноваційно-інвестиційних умов модернізації підприємств інфраструктурної сфери. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. DOI:: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-20>. (дата звернення: 10.11.2023).

71. Вовк О.М., Абдугусейнова А.Р., Дмитрик Х.Ю. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 32. DOI:: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-74> (дата звернення: 10.11.2023).

72. Васюткіна Н.В., Бойко О.М. Досвід реалізації інноваційних маркетингових механізмів соціальної політики Євросоюзу та можливості його імплементації в Україні. *Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації*: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер, канд. екон. наук, доц. Л. О. Сигиди. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 343-354.

73. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Випуск 1 (46). С. 31-37 URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616> (дата звернення: 01.12.2023).

74. Васюткіна Н.В., Антонов Т.А. Концептуальний підхід до формування інноваційної активності підприємств з використанням особливостей цифрової економіки. *Економіка та управління*. 2020. № 1. С. 12-16.

75. Сімкова Т.О., Добробог А.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком авіапідприємств. *Бізнес-навігатор*. 2018. №6 (49). С.123-126.

76. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.119> (дата звернення: 10.11.2023).

77. Сімкова Т.О. Формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства. *Сучасні проблеми економіки: VIII міжнар. наук.-практ. конф.*, 17 жовтня 2017 р.: тези доп. К.: НАУ, 2017. С. 35.

78. Ареф'єва О.В., Титикало В. С. 2021. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 3. С. 145-154 DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145> (дата звернення: 10.11.2023).

79. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Науковий журнал «Економічний вісник» Дніпровської політехніки*. 2020. Вип. №4(72). С. 155-163.

80. Ареф'єва О., Побережна З. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 10 (20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/361> (дата звернення: 01.12.2023).

81. Самітов Р.О. Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: праці міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 23-25 травня 2023 р. Харків, 2023. С. 164-165 URL: http://econmgmt.uipa.edu.ua/?page_id=1254 (дата звернення: 01.12.2023).

82. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Стратегічне управління вартістю підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. Вип. 4 (80). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1474 (дата звернення: 01.12.2023).

83. Самітов Р.О. Принципи управління ефективним розвитком транспортної компанії. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: праці XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 13-14 квітня 2023 р. Київ, 2023. С. 177-179

84. Ареф'єва О.В. Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки*: кол. моногр. / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.

85. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С.108-116.

86. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 6-9.

87. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 178 – 184.

88. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. «Економічні студії». 2020. Випуск 1 (27). С. 146 – 151.

89. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2304-2311. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/278> (дата звернення: 01.12.2023).

90. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (дата звернення: 01.12.2023).

91. Korytko T., Bryll I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *NAUKOVYI VISNYK Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* 3(183). 2021. p. 134-137. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134> (дата звернення: 01.12.2023).

92. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ.* 2021. №11. С. 287–293. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293> (дата звернення: 01.12.2023).

93. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища *Проблеми системного підходу в економіці* 2021. Випуск 6(86). С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5>

94. Ковальчук А. М., Циганій С.В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортою діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності *Економіка і суспільство.* 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1033/990> (дата звернення: 01.12.2023).

95. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Klymchuk, M., & Tkachenko, I. (2019). The economic-mathematical development of buildings construction model optimization on the basis of digital economy. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2), 119-123. DOI: <http://doi.org/10.1515/mspe-2019-0020> (дата звернення: 01.12.2023).

96. Kondratenko, V., Okopnyk, O., Ziganto, L., & Kwilinski, A. (2020). Innovation Development of Public Administration: Management and Legislation Features. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 87-94. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-06> (дата звернення: 01.12.2023).

97. Андрієнко М.М., Лістровой Р.С. Економічні аспекти розвитку інноваційних підприємств. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування:*

наукові течії та рішення: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції – 21 жовтня 2021 р. Том 2. Київ: НАУ, 2021. С. 22-23.

98. Сімкова Т.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали IX всеукр. наук.-практ. конф. для студ. та молодих учених, 19 квітня 2018 р. К.: НАУ, 2018. С. 118.

99. Сімкова Т.О. Особливості управління потенціалом транспортних підприємств в умовах економіки знань. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XII науково-практичної конференції (15-16 квітня 2021 року, м. Київ). К.: НАУ, 2021. С.72-74.

100. Вовк О.М. Теоретична сутність економічних можливостей розвитку потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (15 жовтня 2015 р., м. Київ). К.: НАУ, 2015. С. 20.

101. Офіційний сайт ТОВ «Спецавтоінвест» URL: https://www.saispecs.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/audit_2022.pdf (дата звернення: 01.12.2023).

102. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/33589252_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_SPECAVTOINVE (дата звернення: 01.12.2023).

103. Офіційний сайт ТОВ «Спецавтоінвест» URL: <https://opendatabot.ua/c/33589252> (дата звернення: 01.12.2023).

104. Ареф'єва О. В., Антоненко К. В., Дудік А. О. Аспекти оцінки ефективності економічної безпеки підприємства. The 4th International scientific and practical conference “The world of modern technologies and inventions” (October 10 – 13, 2023) Vienna, Austria. International Science Group. 2023. Pp. 56-58. URL: <https://isg-konf.com/the-world-of-modern-technologies-and-inventions/> (дата звернення: 01.12.2023).

105. Антоненко К.В. Шляхи оптимізації та можливості застосування фінансових інструментів на вітчизняному фінансовому ринку. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2018. №1. С. 102-106.

106. Антоненко К. В. Професійна орієнтація як фактор впливу на ефективність діяльності підприємства. *Actual problems of science, education and technologies: conference proceedings* (Bratislava, Slovakia, July 25, 2023). Bratislava, Slovakia: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 41-42.

107. Ареф'єва О. В., Антоненко К. В., Дудік А. О. Роль економічної безпеки підприємства в умовах конкурентної економіки. *Current issues of economics, accounting, finance and law: conference proceedings* (Aarhus, Denmark, September 7, 2023). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. Pp. 6-8.

109. Antonenko K. V. The impact of the war on the labor market in Ukraine. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: proceedings of scientific and pedagogical internship*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2023. P. 6-8.

109. Антоненко К. В., Ковальчук А. М. Стратегічне планування в авіаційній галузі. *ABIA-2023: матеріали XVI міжнар. наук.-техн. конф.* (м. Київ, 18-20 квітня 2023 р.). К., 2023. P. 24.86-88.