

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

\_\_\_\_\_ Березянюк Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)  
освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Розробка інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Яцишин Денис Юрійович  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: к. е. н., доцент Дунда Світлана Петрівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В.Березянюк

«27» січня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Яцишину Денису Юрійовичу

1. Тема роботи «Розробка інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Діагностика рівня інноваційного розвитку ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Розділ 3. Розроблення наступальної інноваційної стратегії на ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» для підвищення його конкурентоспроможності

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 32 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Д.Ю. Яцишин**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**С.П. Дунда**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади розробки інноваційної стратегії та методів ефективності її реалізації. У роботі описано сутність інноваційної стратегії, її завдання та цілі, класифікацію та шляхи її впровадження і оцінка ефективності.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованого заходу було проаналізовано техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність ПрАТ «БІАГР».

На основі дослідження ефективності реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «БІАГР» було розроблено пропозицію щодо вдосконалення інноваційної стратегії шляхом диференціації асортименту продукції підприємства. Запропонований захід дозволить вирішити проблеми, виявлені в процесі дослідження підприємства та покращити значення техніко-економічних показників і фінансового стану підприємства, зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Проведені розрахунки свідчать про те, що даний проект є доцільним і його впровадження є в подальшому можливим на підприємстві.

Випускна робота складена на 98 сторінках (без урахування додатків), містить 32 таблиці, 10 рисунків.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, інноваційна стратегія, конкурентоспроможність підприємства.

## SUMMARY

In the final work the existing theoretical and methodical bases of development of innovative strategy and methods of efficiency of its realization are considered and generalized. The paper describes the essence of the innovation strategy, its objectives and goals, classification and ways of its implementation and evaluation of effectiveness.

To assess the feasibility of implementing the proposed measure, technical and economic indicators, financial condition and competitiveness of PJSC «BIAGR» were analyzed.

Based on the study of the effectiveness of the innovation strategy of PJSC «BIAGR», a proposal was developed to improve the innovation strategy by differentiation the range of products of the enterprise. The proposed measure will solve the problems identified in the process of research of the enterprise and improve the importance of technical and economic indicators and financial condition of the enterprise, strengthen competitive positions in the market.

The calculations indicate that this project is appropriate and its implementation is possible in the future at the enterprise.

The final work is composed on 98 pages (excluding appendices), contains 32 tables, 10 figures.

Key words: strategic management, innovation strategy, enterprise competitiveness.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Економічна сутність інноваційного розвитку та інноваційних стратегій в основі ефективної діяльності підприємства .....	10
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства .....	25
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА» .....	35
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства .....	35
2.2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників підприємства .....	43
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз його інноваційної стратегії .....	52
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2 .....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАСТУПАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	61
3.1. Формування наступальної інноваційної стратегії .....	61
3.2. Економічне обґрунтування реалізації проекту із диференціацією асортименту ПрАТ «БІАГР» .....	73
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3 .....	89

	7
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	92
ДОДАТКИ .....	98

## ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи обґрунтовується важливістю в діяльності підприємств питання конкурентоспроможності. Саме вона є рушійним фактором, який змушує організацію працювати більше наполегливо, сприяє її розвитку та постійному вдосконаленню. Підвищення конкурентоспроможності продукції дозволяє компанії зміцнити ринкові позиції, збільшити частку ринку, підвищити імідж та репутацію

Це можливо досягти за допомогою активного стратегічного планування, що допомагає отримати в більшому ступені обґрунтованість планових показників, більш вірогідно реалізувати заплановані сценаріїв розвитку подій, створити виробничий потенціал та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін, і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Однією із ефективних стратегій, які дозволяють отримати великі зміни на підприємстві є інноваційна. Саме її впровадження у сучасних умовах є дуже актуальним питанням, адже кожного року з'являються нові технології, продукти та смаки споживачів, яким потрібно відповідати. Але найголовніший фактор, який доводить значущість інноваційної стратегії, є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для вітчизняних підприємств саме інновації та інноваційний розвиток є тією рушійною силою, яка здатна забезпечити подолання розриву з розвинутими компаніями, підвищення конкурентоспроможності, але цими процесами необхідно цілеспрямовано і ефективно управляти, щоб досягти позитивних результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних і методичних основ розробки інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поставлена у роботі мета має за вирішення наступних завдань:

- надати основний опис інноваційної стратегії як елемента стратегічного плану компанії;

- описати типи інноваційної стратегії та шляхи її впровадження;
- розглянути систематичні методи оцінки ефективності інноваційної стратегії компанії;
- оцінити техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність ПрАТ «БІАГР», а також ефективність реалізації інноваційної стратегії на підприємстві;
- надати пропозиції щодо впровадження інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР»;
- обґрунтувати впровадження запропонованого заходу та розрахувати його ефективність;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ПрАТ «БІАГР».

Об'єктом дослідження є процес розробки інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо розробки інноваційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сферою застосування є ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».

В роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, SWOT-аналіз, карта стратегічних груп конкурентів, багатокутник конкурентоспроможності, матриця життєвого циклу ринку та конкурентних позицій ADL та матриця 5 конкурентних сил Майкла Портера.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері стратегічного планування; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність інноваційного розвитку та інноваційних стратегій в основі ефективної діяльності підприємства**

Запорукою будь-якого розвитку соціально-економічної системи є оновлення всіх її складових. Ці нововведення є складовими науки, яка з'явилася порівняно нещодавно, інноватики, що вивчає закономірності розвитку інноваційних процесів.

Інновації є предметом цієї науки, що полягає в їх створенні, освоєнні і поширенні. В економічній літературі поняття «інновація» тлумачиться як процес перетворення потенціального науково-технічного прогресу в реальний. Він здійснюється шляхом впровадження нових продуктів, а також створення новітніх технологій, або використання старих інновативним способом.

Сам термін «інновація» у науковий словник був введений представником австрійської економічної школи Йозефом Алоїзом Шумпетером. У його праці «Теорія економічного розвитку» (1912 р.) науковець охарактеризував поняття «інновація» як «будь-яка можлива зміна, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування» [1].

Зараз автори, які досліджують науку інноватику, мають свої особисті точки зору стосовно визначення «інновація». Деякі розглядають це поняття, як результат, інші як процес, як зміну, як засіб або як відносини. Така диференціація залежить від того, що кожен науковець бере до уваги різний предмет та об'єкт дослідження. Аби краще освоїти сутність розуміння «інновації», згрупуємо одні із основних найпоширеніших визначень за різними поглядами (табл. 1.1).

## Визначення сутності поняття «інновація»

Сутність	Автор	Визначення
«інновація як результат»	Денисенко М.П., Риженко Я.В. [2]	«...результат упровадження новацій з метою змін у об'єкті діяльності й одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту»
	Закон України «Про інноваційну діяльність» [3]	«...новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери»
«інновація як результат»	Буднікевич І.М., Школа І.М. [4]	«...комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці»
	Гохберг Л., Ільєнкова С. [5]	«...перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, такий, що втілюється в нових продуктах і технологіях»
«інновація як зміна»	Бажал Ю. [6]	«...зміна технології виробництва, яка має історичне значення і становить собою стрибок від старої виробничої функції до нової»
	Водачек Л., Водачкова О. [7]	«...цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи, що може представляти кількісну та якісну зміну, яка стосується тієї чи іншої сфери діяльності підприємства»
«інновація як засіб»	Друкер П. [8]	«...особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг»
	Ніксон Ф. [9]	«...сукупність технічних, виробничих комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових і поліпшених процесів та устаткування»
«інновація як зміна»	Кларк К., Маркс К. [10, с. 85]	«...наука про інновації є складовою частиною економічної теорії, яка описує циклічні економічні процеси з позиції розвитку техніки і технології»
	Туган- Барановський М.І., Хайек Ф.А. Менш Г., Фрімен К. [11]	«...міждисциплінарна наука, що охоплює загальні питання методології та організації інноваційної діяльності»

Джерело: систематизовано автором на основі вказаних літературних джерел

Узагальнюючи усі точки зору щодо суті інновацій, можна виокремити їх характерні риси:

- Інновації є доцільними та корисними змінами в попередньому стані об'єкту або процесу;

- Зміна повинна бути обґрунтована та мати практичне застосування і результат, який буде корисним;
- Інновації можуть застосовуватись до виробів, технологій, організацій виробництва та управління;
- Аби реалізувати цілі розвитку суб'єкта, необхідно застосовувати інновації, адже вони є найважливішим засобом підвищення ефективності діяльності [12].

Однак, розглядаючи поняття «інновація», визначення лише її сутності не є достатнім. Через це розглянемо більш детально основні види інновацій та ознаки, за якими їх класифікують (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

### Класифікаційні ознаки щодо визначення інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
1	2
Джерела фінансування	- власні кошти; - позикові кошти; - бюджетні кошти; - змішане фінансування.
За галузевою структурою життєвого циклу	- галузь виникнення; - галузь втілення; - галузь споживання.
За ефективністю	- економічні; - соціальні; - екологічні; - інтегральні.
За масштабами застосування	- галузеві; - міжгалузеві; - регіональні; - в рамках підприємства.
За механізмом здійснення	- одиничні або дифузійні; - успішні або неуспішні; - завершені або незавершені.
За рівнем впровадження	на макрорівні (країна); - на мезорівні (галузь, регіон); - на мікрорівні (підприємство).
За типом	- продуктові; - технологічні; - сировинні; - організаційні; - збутові; - інфраструктурні.

1	2
За формою реалізації інновацій	- у формі продукту; - у формі процесу; - у формі послуги; - у формі системи.
Залежно від темпів запровадження	- швидкі; - рівномірні; - уповільнені; - стрибкоподібні.
Предмет та сфера застосування інновацій	- технічні; - технологічні; - економічні; - соціальні; - екологічні.
Ступінь новизни інновацій	- ґрунтуються на нових відкриттях; - ґрунтуються на основі нового способу експлуатації винайдених речей.
Ступінь ризику	- безризикові; - ризикові.

Джерело: складено автором на основі літературних джерел [13, 14, 15, 16]

Як бачимо, групувати інновації можна за різними особливостями, що дозволяє проводити більш детальний аналіз та розглядати їх у неоднакових ситуаціях та контекстах. Проте, так як основною метою цієї дипломної роботи є дослідження нововведень на підприємстві, то й основні дослідження інновацій будуть проводитись на мікрорівні.

Для того щоб мати постійне удосконалення будь-яких процесів на підприємстві, необхідно завжди визначати існуючі і перспективні проблеми, які можуть вплинути на організаційну та, особливо, виробничу діяльність. Одним із найефективніших методів їх вирішення є проведення інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання результатів НДДКР та їх комерціалізацію та визначення випуску нових конкурентоспроможних продуктів та послуг. Відповідно до статті 325 Господарського кодексу України [43], під інноваційною діяльністю у сфері управління слід розуміти діяльність учасників економічних відносин, яка здійснюється на основі інвестицій з метою впровадження довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами окупності витрат і

імплементацию нових науковотехнічних здобутків у виробництво та інші сфери суспільного життя.

До основних напрямів інноваційної діяльності, які можуть бути впровадженні на підприємствах відносяться [43]:

- здійснення наукових досліджень і розробок з метою розробки об'єктів інтелектуальної власності, науковотехнічної продукції;
- розробка і реалізація сучасних ресурсозберігаючих методик, розрахованих для покращення соціальних і екологічних умов;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, виробництво нової продукції або впровадження нової технології;
- підготовка, опанування, реалізація і поширення нових типів техніки і технології.

Інноваційна, як і будь-яка діяльність неможлива без чіткого визначення суб'єктів та об'єктів (рис. 1.1).

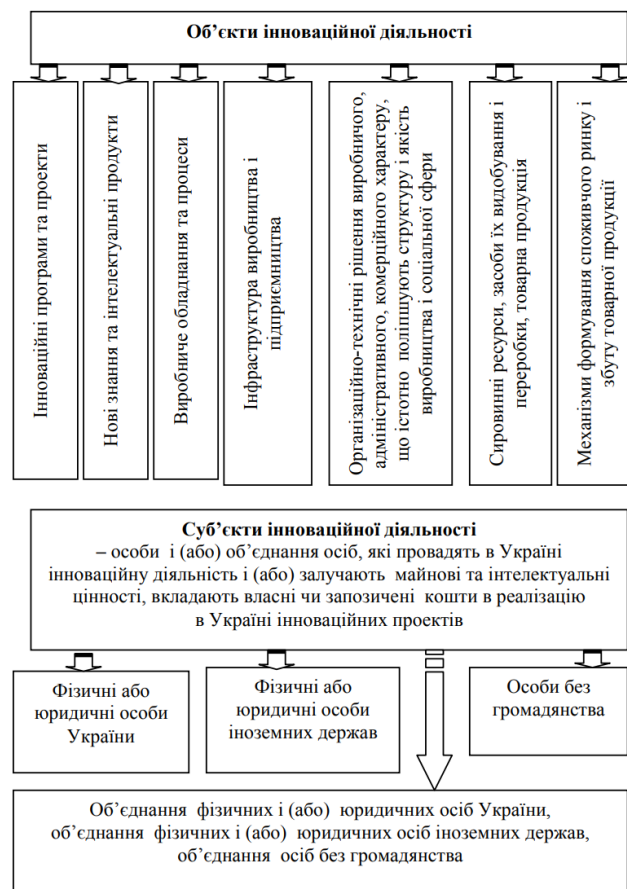


Рис. 1.1. Основні об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності

Джерело: [44]

В ринковій економіці інноваційна діяльність є найважливішим фактором компанії, який може дозволити їй зайняти стабільні ринкові позиції та мати перевагу над конкурентами у сфері ділових інтересів. Вона полягає в розробці заходів, дій та стратегій, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства та допоможуть отримати максимально можливий економічний, соціальний, екологічний чи інший наслідок [17].

Інноваційна діяльність поділяється на три основних види (рис. 1.2).

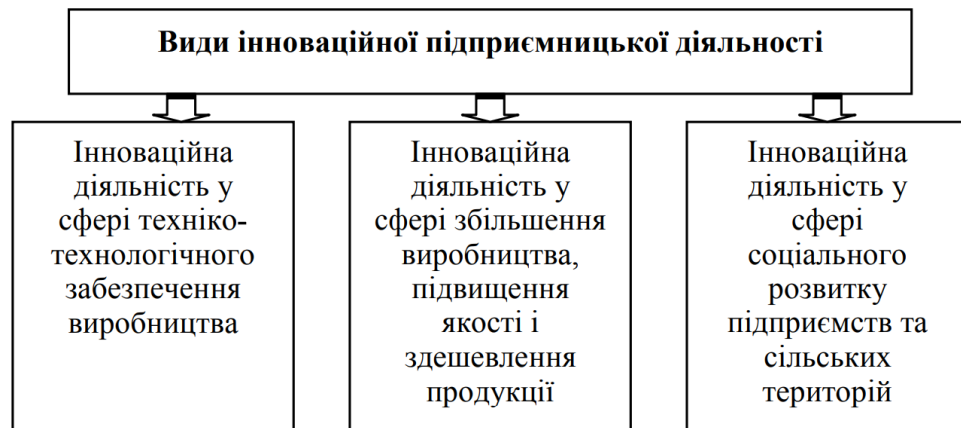


Рис. 1.2. Основні види інноваційної підприємницької діяльності

Джерело: [56]

Інноваційна діяльність формується на змістовних цілях та завданнях діяльності підприємства, враховуючи його ресурсне забезпечення (тобто чи готове підприємство до впровадження інноваційних заходів), а також кваліфікацію персоналу. Саме правильне поєднання цих двох аспектів забезпечує підприємству його майбутній розвиток.

До основних цілей проведення інноваційної діяльності відносяться:

- соціальні, які мають за мету підвищення заробітної плати робітників, покращення їх умов праці та поліпшення соціального забезпечення;
- пріоритетні, що поєднані з ростом та розвитком організації на базі посилення інтенсивності інноваційної діяльності, активним просуванням товарів та нових технологій на ринок, застосуванням можливостей спеціалізації та диверсифікації виробництва;
- тактичні, пов'язані з посиленням процесів підготовки, реалізації та опанування інновацій, з організацією та фінансуванням інвестицій на

підприємстві, з навчанням, перекваліфікацією, мотивуванням та оплатою персоналу.

Незалежно від того, яка ціль була обрана, інноваційна діяльність має бути спрямована на забезпечення кондицій для:

- виявлення підходів до визначення політики підприємства на ринку і напрямків його функціонування відповідно до ринкових тенденцій;
- передбачення, формування програмно-цільових підходів до затвердження інноваційних рішень з метою обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства;
- проведення робіт щодо вдосконалення наявної технології та організації виробництва продукції, формування технологічної бази, яка робитиме можливим у майбутньому гнучкішу, швидшу та ефективнішу відповідь на інновації, вимоги і нужди ринку;
- збільшення ролі людського фактору, стимулювання, мотивація до інноваційної діяльності, що зробить можливим розвиток персоналу, підвищить його професіоналізм, вміння вирішувати інноваційні проблеми, посилить інтерес колективу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей [18].

Тобто інноваційна діяльність має мати свій позитивний ефект, кінцевий результат який може бути помітний через покращення якості продукції; зменшення часу виробництва та обігу; вивільнення ресурсів тощо [19].

Найчастіше розрізняють наступні види ефектів від інноваційної діяльності:

- вартісні:
  - економічний;
- не вартісні:
  - науково-технічний;
  - соціальний;
  - екологічний;
  - етнічно культурний.

Основний вартісний ефект є економічний. Він включає в себе фінансовий ефект, який демонструє всі фінансові результати впровадження інновацій; ресурсний, який відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання певного виду ресурсу; та податковий, що виявляється в економії готівкових коштів господарюючого суб'єкта [19].

Не вартісні ефекти складаються із науково-технічного ефекту, що відображає зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик інновацій; соціального, який показує соціальні результати реалізації інновацій; екологічний, який відображається у впливі інновацій на навколишнє середовище; та етнічно-культурний, що є основою впливу інновацій на соціальне життя [20].

Ефекти від інновацій взаємопов'язані між собою. Безпосередньо економічні результати інноваційної діяльності пов'язані із науково-технічним, податковим і соціальним ефектами. В свою чергу, ресурсний й екологічний ефекти виникають лише як результат науково-технічного прогресу й опосередковано мають вплив на економічний ефект інноваційної діяльності.

Інноваційну діяльність на підприємстві можна проводити у різноманітних напрямках. Основні із них – це підвищення якості продукції, як уже було зазначено, забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, впровадження новітніх технологій, що забезпечить зниження собівартості товарів, скорочення витрат ручної праці та дотримання екологічних норм виробництва задля охорони навколишнього середовища [24].

Однак, аби досягти цих результатів потрібно адекватно оцінювати потенціал підприємства, тобто його готовність до впровадження інновацій. До основних складових загального потенціалу відносять ринковий потенціал, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний, комунікаційний, кадровий, мотиваційний, науково-дослідний, організаційно-управлінський.

Ринковий потенціал демонструє рівень відповідності можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам.

Фінансовий потенціал характеризує наявність тих коштів, які можуть бути використані на реалізацію інноваційного проекту. Також вони виконують страхову функцію, у разі виникнення ризиків.

Техніко-технологічний потенціал є речовинною основою інноваційного потенціалу, визначає його техніко-технологічну базу, впливає на масштаби й темпи інноваційної діяльності.

Інформаційний потенціал показує наскільки підприємство інформаційно забезпечене, тобто чи відповідає достатності ступінь повноти, точності та релевантності інформації, необхідної для прийняття ефективного інноваційного рішення.

Комунікаційний потенціал показує існування комунікаційних зв'язків, які вказують на рівень визначеності та ефективності взаємодії суб'єкта господарювання з елементами зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал виступає головною креативною силою, окреслює можливості персоналу суб'єкта господарювання використовувати нові технології, здійснювати нові організаційні та управлінські рішення.

Мотиваційний потенціал з'ясовує узгодженість інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників, постачальників сировини, торгових та збутових посередників, споживачів.

Науково-дослідний потенціал зображає існування створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, задовільного до створення нових знань, змоги проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій та здатності їх використання у виробництві нової продукції.

Організаційно-управлінський потенціал демонструє наявність вигідних організаційно-управлінських умов для забезпечення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання [22].

Основні компоненти, які складають інноваційну діяльність підприємства є її стратегічне планування, прогнозування інноваційних ризиків, розробка інноваційної програми підприємства та планування і реалізація інноваційних проектів [17].

Стратегічне планування інноваційної діяльності – це початковий процес впровадження інновацій на підприємстві. Він включає в себе формування інноваційних цілей підприємства, що не будуть суперечити глобальній меті організації; вибір стратегічних альтернатив, які саме допоможуть реалізувати інноваційні проекти та правильно розподілити інноваційні ресурси задля підвищення конкурентного становища підприємства.

Прогнозування інноваційних ризиків – це процес вивчення факторів ризику і проведення їх аналізу, оцінки, складання перспектив їх управління, а також зменшення їх впливу на інноваційну діяльність та підприємство в цілому. Ризики можуть виникати як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому. Їхній моніторинг та вивчення допомагає керівництву підприємства бути обізнаними щодо імовірностей та ступенями ризику, що, в свою чергу, важливо для прийняття управлінських рішень. Окрім цього їх дослідження забезпечує підприємство повною інформацією про причину появи ризиків, що зможе посприяти їх ідентифікації, а отже зменшенню впливу, або ж зовсім нейтралізації.

Розробка інноваційної програми підприємства – це портфель проектів інноваційної діяльності. Ці стосується поліпшення низки політик підприємства, а саме в галузі використання нових інформаційних технологій, розробленні та вдосконаленні структурних змін, поліпшення технічної складової підприємства та проектів щодо покращення маркетингу підприємства.

Планування реалізації інноваційних проектів складний процес, який включає в себе декілька етапів:

- формування цілей проекту та його структури;
- обґрунтування джерел залучення ресурсів проекту;
- формування бюджету;
- розробку проектної організаційної структури;
- відбір основних показників по проекту, які допомагають у визначенні ефективності його впровадження [17].

Правильне проходження усіх цих етапів дозволить підприємству досягнути його цілі, розробити інноваційні ідеї та створити механізми їх реалізації.

Однак, щоб досягнути цього, компанія повинна мати стратегічний характер; бути пов'язаною із змінами на ринку, аби швидко пристосовуватись до них; завжди враховувати своє ресурсне забезпечення, щоб реалістично оцінити можливість впровадження інновацій; а також постійно досліджувати нові тенденції та досягнення НТП.

Крім цього слід пам'ятати, що існують різні типи інноваційної діяльності на підприємстві, які допомагають певну обрати стратегію розвитку та спрогнозувати результативність та прибутковість діяльності (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Зміст типів впровадження інноваційної діяльності підприємства**

Тип	Підтип інноваційної діяльності	Зміст інноваційної діяльності
1	2	3
Наступальний тип інноваційної діяльності	Наступально-силовий	Націлений на створення принципово нових або на докорінне перетворення старих сегментів ринку, пошук та реалізації революційних рішень.
	Наступально-ризиковий	Спрямований на збільшення масштабів виробництва, створення наукоємної інноваційної продукції та оперативністю її впровадження; готовність менеджерів вищої ланки до ризику.
	Наступальний	Спрямований на створення власних дослідницьких лабораторій та відділів, що постійно працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі. Виділяють кошти на придбання права на випуск нового продукту іншого підприємства; завдяки своїм фінансовим можливостям спроможні швидко розгорнути масове виробництво нової продукції
	Наступально-стабільний	Спрямований на збільшення масштабів виробництва за рахунок масового виробництва продукції достатньої якості за низькими цінами; освоєння нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту; завоювання конкурентних переваг

1	2	3
Еволюційний тип інноваційної діяльності	Еволюційний	Спрямований на підтримання існуючих розмірів підприємства і його ділової активності; підвищення конкурентоспроможності продукції із тривалим життєвим циклом з метою утримання позицій і частки ринку
	Еволюційно-стабільний	Формує умови для досконалих рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингових інструментів.
	Еволюційно-захисний	Спрямований на утримання позицій на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн продукту, заохочення та ініціативності усіх працівників підприємства у вдосконаленні своєї роботи, підвищення її якості, продуктивності та результативності збуту.
Захисний тип інноваційної діяльності	Захисний	Спрямований на утримання позицій підприємства на ринку і попередження банкрутства. Інноваційний пошук, через обмежені фінансові ресурси зосереджуються на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі літературних джерел [23, 24]

Наступальний тип інноваційної діяльності вирізняється ризикованістю, великою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю впровадження новацій. Реалізація такої практики можлива за умов значної науковотехнічної здатності підприємства, великої гнучкості її структурних елементів, готовності менеджерів вищої ланки до ризику, їх здібності накопичувати фінансові кошти, необхідні для запровадження інноваційних проектів тощо.

Еволюційний тип інноваційної політики розробляє умови для кращих рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її зміни в межах базової структури, збільшення ринкової ніші, поліпшення маркетингових інструментів тощо. Це дає змогу підприємству впродовж тривалого часу підтримувати стійкі позиції на ринку, додаючи ліпші зміни у технологію, дизайн продукту або способи прискорення його збуту.

Захисна інноваційна політика має за ціль утримання позицій підприємства на ринку і попередження банкрутства. Інноваційний пошук через лімітовані фінансові ресурси концентруються на заходах, що дають

можливість зменшувати витрати на виготовлення продукції задля зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності [24].

Інноваційна діяльність може формуватися на усіх рівнях управлінської та підприємницької діяльності підприємства. Впровадження інновацій в більшій мірі залежить від спроможності компанії, а саме від можливих обсягів виробництва, номенклатури продукції, рентабельності та фінансового стану. Через це більші можливості мають більші підприємства, хоча й малі суб'єкти господарювання можуть впроваджувати локальні інновації і не менш ефективно їх використовувати.

Як уже було зазначено, головним спонукальним елементом розвитку усіх видів інновацій є конкуренція. Хоча крім неї існують й інші чинники, які можуть сприяти, або навпаки протидіяти розвитку інноваційних процесів. До основних із них входять економічні, технологічні, політичні (правові), організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні фактори.

Мета й умови здійснення інноваційної діяльності напряму залежить від інноваційної політики підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність й допомагає оптимально використовувати виробничий потенціал. Вона в свою чергу є складовою загальної інноваційної стратегії підприємства, моделі розвитку організації, яка застосовується для досягнення стратегічних цілей з врахуванням обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Інноваційна стратегія визначає розробку зважених дій і правил досягнення встановлених цілей, в яких повинні бути взяті до уваги науково-технічний потенціал підприємства і його ринково-збутові можливості.

До основних видів інноваційних стратегій відносять:

- традиційна стратегія;
- наступальна стратегія;
- захисна стратегія;
- імітаційна стратегія;
- залежна стратегія;

- стратегія за нагодою;
- оборонна стратегія;
- стратегія стабільності;
- стратегія очікування [25].

Традиційна стратегія – це бажання тільки до покращення якості продукції без проведення технологічних змін на підприємстві. Однак ця стратегія має свій недолік: в довгостроковій перспективі є велика можливість того, що підприємство буде відставати спочатку в техніко-технологічному процесі, а згодом і в економічному [24].

Наступальна стратегія є найбільш рішучою до дій, адже в її основі – завоювання лідерських позицій на ринку і швидкий розвиток підприємства. До основних шляхів, які застосовуються при слідуванні цієї стратегії відносять:

- збільшення масштабів виробництва;
- освоєння нових товарів і послуг;
- вихід на нові ринки збуту;
- впровадження радикальних інновацій.

Ця стратегія вимагає високого професіоналізму від працівників, проведення великої організаторської роботи, залучення значних кредитних інвестицій, і використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, фахівців високої кваліфікації, активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг.

Захисна стратегія передбачає за собою шляхи по утриманню позицій організації на ринку і попередженню банкрутства. Основний тип інноваційної діяльності, який застосовуються при використанні цієї стратегії – еволюційний. Основна увага зосереджується на шляхах, що дають можливість скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоздатності. В залежності кон'юнктури ринку та фінансової стабільності підприємства, захисна стратегія ділиться на стратегію скорочення витрат, стратегію «ліквідації зайвого» та стратегію диверсифікації [25].

Імітаційна стратегія полягає в отриманні нових продуктів або технологій шляхом придбання ліцензій в інших організаціях. Вона застосовується у випадках, коли нововведення необхідні, але необхідних ресурсів на власні розробки немає.

Залежна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. Такі фірми не здійснюють пошуку інноваційних змін самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту.

Стратегія за нагодою пов'язана з аналізом та подальшим використанням інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Предметом стратегії є пошук нового виду продукту, який не вимагатиме великих капіталовкладень на дослідження та реалізацію, але дає змогу бути присутнім на ринку та конкурувати. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, які мають споживача з нетиповими, але значно різноманітними потребами.

Оборонна стратегія вимагає великих капіталовкладень, адже полягає у підвищенні технічного рівня виробництва, впровадження розробок та досліджень. Ця стратегія не гарантує провідних позицій на ринку, але забезпечує стабільний рівень техніко-технологічного розвитку.

Стратегія стабільності полягає в підтримці поточних розмірів підприємства і напрямків його ділової активності. Частіше всього цієї стратегії дотримуються ті організації, які виробляють товар із постійним стабільним попитом [25]. У цьому випадку інновації впроваджують для того, аби утримати ринкові позиції підприємства та покращити його конкурентоздатність.

Стратегія очікування застосовується на підприємствах, які знаходяться на ранній стадії розвитку. Фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут продукції (розгортає власні НДДКР, купує ліцензії).

Одної, успішної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від великої кількості факторів, в т. ч. від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого й технічного потенціалу підприємства, продукту чи послуг, що виробляються, стану економіки, культурного середовища та іншого [25]. Тому, перед її вибором необхідно чітко проаналізувати усі ці фактори, аби обрати найбільш оптимальну стратегію.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки рівня ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства**

Ринкові умови змушують підприємства вдаватися до інновацій, щоб здобути певні привілеї у конкурентній боротьбі. Зростання конкурентоспроможності підприємств дає змогу їм отримати належне місце у світовому розподілі праці, що забезпечує більший ринок збуту, збільшення грошових надходжень [26]. Впровадження інноваційних стратегій є ключовою частиною всієї інноваційної діяльності. Тому оцінюючи ефективність тої чи іншої стратегії, можна говорити про загальну ефективність усіх інновативних заходів на підприємстві.

Кожна інноваційна стратегія має свій певний ефект на підприємство, тобто результат, досягнутий від будь-якого заходу в його матеріальному, грошовому та соціальному вимірах.

Ефект в інноваційній діяльності – це кінцевий результат впроваджувальної діяльності в одному з економічних вимірах – матеріальному або грошовому, який може бути виражений через підвищення якості продукції; скорочення часу виробництва та обігу; вивільнення ресурсів тощо [27].

Розроблення інноваційної стратегії підприємства передбачає визначення заходів, які можуть бути реалізовані з оглядом на його ринкові позиції та можливості. Основні компоненти, які складають інноваційну стратегію – це теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції підприємства та її науково-

технічна політика. Крім цього, перед розробкою інноваційної стратегії, потрібно чітко проаналізувати велику кількість чинників. Серед основних – сфера діяльності підприємства; асортимент його продукції; тривалість життєвого циклу товарів; наявність відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Цей аналіз допоможе визначити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність, які є основою матриці вибору інноваційної стратегії (рис. 1.1).

Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними та кількісними, в т.ч. в натуральному, трудовому та вартісному вимірах. Ефекти від реалізації інновацій враховують такі фактори, як:

- продуктивний, який полягає у покращенні якості продукції та зростанні асортименту;
- технологічний має вплив на збільшення продуктивності праці і покращення трудових умов;
- функціональний відображає свою суть у підвищенні управлінської ефективності;
- соціальний є складовою поліпшення якості життя населення [28].

Впровадження інноваційних стратегій є результативним заходом на підприємстві. Однак, постає питання у виборі стратегії. Для цього використовують матрицю вибору інноваційної стратегії (рис. 1.3), яка має за основу інноваційний потенціал, який ототожнюється із рівнем конкурентоспроможності підприємства, та зовнішні фактори, які включають в себе розвиненість ринку, наявність конкурентів, рівень цін тощо.

		Зовнішні фактори	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Наступальна стратегія (активні НДДКР, диверсифікація/диференціація, лідерство за витратами, придбання повних ліцензій)	Стратегія наступальна, імітаційна та «за нагодою» (диференціація, кооперація із іншими підприємствами)
	Слабкий інноваційний потенціал	Захисна, залежна, наступальна стратегії (залучення інвестицій зі сторони, злиття з фірмами, придбання ліцензій).	Ліквідація бізнесу

Рис. 1.3. Матриця вибору інноваційної стратегії

Джерело: [29]

Як бачимо, цей метод є достатньо простим, проте перед використанням необхідно чітко визначити критерії за якими обирається стратегія, аби впровадити ту, яка найкраще підійде підприємству та відповідатиме його внутрішньому та зовнішньому потенціалам.

Розроблення інноваційної стратегії визначає прийняття стратегічних рішень; оцінку можливостей та ресурсів для їх впровадження; аналіз альтернативних рішень; підготовку конкретних заходів, проектів, бюджетів; оцінку позитивних та негативних сторін діяльності підприємства при впровадженні запропонованих стратегічних дій.

Процес формування інноваційної стратегії складається із 4 етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Поетапне формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: побудовано на основі [31]

На першому етапі визначається загальна концепція стратегії. Для цього досліджуються внутрішнє та зовнішнє середовища та їх вплив на підприємство, що дозволить йому вчасно реагувати на зміни на ринку та швидко адаптуватися до них. Стратегія будується так, щоб компанія могла реалізувати якомога більше можливостей, особливо тих, які безпосередньо пов'язані із рівнем конкурентоздатності підприємства та його прибутковістю [31].

На цьому етапі, окрім розробки загальної стратегії, формуються місія-орієнтація, місія-політика організації, підкреслюється причинність проведення інноваційної діяльності та будується «дерево цілей» [32].

На другому етапі визначається можливі перспективи підприємства у кожному із напрямків діяльності, оцінюється їх конкурентоспроможність,

короткострокові та довгострокові можливості росту обсягів продукції. Для цих досліджень застосовуються різноманітні матриці, наприклад, матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик, матриця життєвого циклу продукції. Ці матриці мають свої переваги, тому рекомендується застосовувати усі три, аби повністю дослідити можливі перспективи підприємства [31].

На цьому етапі більш глибоко аналізують внутрішнє середовище підприємства та його інноваційних потенціал, а також оцінюють зовнішнє середовище та інноваційних клімат. Ці дослідження допомагають визначити інноваційну позицію підприємства [30].

На третьому етапі формується інноваційна стратегія для усіх напрямків діяльності та портфель проектів науково-технічних заходів. Саме на цьому етапі рекомендується використовувати ефективні евристичні методи, наприклад, метод «мозкового штурму», метод морфологічного аналізу, метод картотеки ідей та ін. Названі методи повинні використовуватись професіоналами, адже саме від їх рішення залежить успішність усього проекту. На цьому етапі визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії; здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага [30].

Фінальний етап полягає в реалізації інноваційної стратегії шляхом розроблення стратегічного проекту та його плану реалізації. На підприємстві організовується стратегічний контроль процесу реалізації проекту, проводиться аналіз його ефективності і, в разі виявлення проблем, необхідне коригування проекту, стратегій та цілей [33].

Економічна ефективність впровадження інноваційних стратегій має наступні особливості:

- Оцінюючи їх результат, необхідно враховувати не тільки загальний дохід (корисний результат), який можна здобути за весь термін корисного використання нововведень, але і його приріст порівняно з

аналогами. Порівняльна оцінка стратегій дозволяє краще оцінити їх ефективність та обрати найоптимальніший варіант із числа можливих, та оцінити його економічний ефект на підприємницьку діяльність;

- Методи оцінки ефективності реалізації інноваційних стратегій ґрунтуються на системі оціночних показників та таких, які мають показувати загальний (інтегральний) ефект від створення, виробництва та експлуатації інновацій. Вони дають можливість чітко визначити комплексну оцінку нововведення, а також розподілити здобутки кожного окремого елемента інновації [31].

Впровадження будь-яких інноваційних стратегій є ризикованою справою, тому їх реалізації вимагає відповідності критеріям, тобто бажаному рівню інноваційної активності, за якого гарантується життєздатність та стійке функціонування суб'єкта господарювання [30].

До найбільш поширених критеріїв оцінки ефективності результатів інноваційних стратегій належать:

- Актуальність. Вона забезпечує відповідність інноваційної стратегії цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку підприємства;
- Значущість. Полягає у зміцненні ринкових позицій підприємства, через вирішення технологічних, економічних, соціальних та екологічних проблем;
- Багатоаспектність. Цей критерій демонструє вплив інновацій на різні складові діяльності суб'єкта господарювання та визначає їх ефект та подальшу оцінку;
- Наукомісткість виробництва. Цей критерій включає в себе фактичні витрати на проведення НДДКР, співвідношення витрат на ці дослідження з обсягами продажів продукції підприємства, відношення загальної чисельності наукових та інженерних кадрів, зайнятих розробкою й впровадженням інновацій, до загальної чисельності зайнятих на підприємстві;

- Конкурентоздатність виробництва, яка включає в себе показники якості продукції, ціни та вартості товару, характеристики каналів збуту, структуру й долю ринку, диференціацію та диверсифікованість продукції, рівень сервісного обслуговування;
- Експорتابельність продукції демонструє частку виробів, що знаходять збут за кордоном, долю продукції, долю ринку окремих країн або регіонів, що належать цьому підприємству, і динаміку цього показника; співвідношення цін реалізації та світових цін на аналогічну продукцію;
- Відновлення продукції. Основним предметом цього показника є коефіцієнт відновлення продукції (відношення нової продукції до всього обсягу виробництва на підприємстві);
- Техніко-економічний рівень продукції. Загалом, цей критерій включає в себе багато різних показників, які залежать від типу продукції, але можуть бути порівнянні між окремими підприємствами країни або з аналогічними іноземними виробами [26].

Кожен із наведених критеріїв охоплюю певний тип показників, які демонструють вплив тієї чи іншої інноваційної стратегії на підприємство (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Показники оцінки ефективності інноваційних стратегій**

Групи показників	Показники
1	2
Економічної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рентабельність інноваційної діяльності;</li> <li>- Економічний ефект;</li> <li>- Частка витрат на впровадження інноваційних стратегій;</li> <li>- Частка прибутку від інноваційної діяльності;</li> <li>- Інноваційний прибуток на одного працівника;</li> <li>- Частка витрат на персонал, що займається впровадженням інноваційних стратегій;</li> <li>- Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції;</li> <li>- Річний приріст витрат на впровадження інноваційних стратегій;</li> <li>- Відношення витрат на впровадження інноваційних стратегій до обсягу реалізації продукції.</li> </ul>

1	2
Науково-технічної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР;</li> <li>- Частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства;</li> <li>- Коефіцієнт оновлення продукції;</li> <li>- Коефіцієнт освоєння нової продукції;</li> <li>- Частка конкурентоспроможної продукції у загальному її випуску;</li> <li>- Коефіцієнт освоєння нової техніки;</li> <li>- Коефіцієнт оновлення технології;</li> <li>- Коефіцієнт ритмічності інновацій;</li> <li>- Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи;</li> <li>- Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та досліднопромислової бази, що виконувалися за проектом.</li> </ul>
Соціальної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку;</li> <li>- Частка нових робочих місць;</li> <li>- Зростання рівня доходів працівників.</li> </ul>
Показники новизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами;</li> <li>- Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [26, 33, 34]

Як бачимо, різноманітність показників дозволяє провести глибокий аналіз ефективності інноваційної стратегії, а отже і всієї інноваційної діяльності. Розглянемо найбільш поширені із них.

Рентабельність інноваційної діяльності ( $R_{ID}$ ) показує який прибуток підприємство отримує з 1 гривні вкладеної в інновації та розраховується за наступною формулою:

$$R_{ID} = \frac{П_{ID}}{В_{ID}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де  $П_{ID}$  – прибуток від інноваційної діяльності;

$В_{ID}$  – витрати на інноваційну діяльність [26].

Коефіцієнт оновлення продукції ( $K_{OP}$ ) відображає частку нової продукції у загальному обсязі продажу продукції підприємства. На основі даного показника можна зробити висновок про доцільність фінансування інноваційної діяльності, оскільки нова продукція, як правило, є конкурентоспроможною і

проблем з її збутом, як правило немає, при умові, що ефективно працює маркетингова служба. Його можна розраховувати за наступною формулою:

$$K_{\text{ОП}} = \frac{O_{\text{ВНП}}}{O_{\text{ЗОП}}}, \quad (2.3)$$

де  $O_{\text{ВНП}}$  – кількість видів нової продукції, од.;

$O_{\text{ЗОП}}$  – загальна кількість товарної продукції, од.

Кожен із запропонованих показників становить певну цінність при впровадженні інноваційних стратегій та проведення інноваційної діяльності, але ефективність того чи іншого підходу залежить від цілей, які встановлює керівництво інноваційного проекту.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Сучасна економічна практика показує, що досягнення значних можливе лише за умови інноваційної діяльності – систематичного і цілеспрямованого новаторства, спрямованого на забезпечення нового рівня взаємодії на основі використання нових науково-економічних, науково-технічних знань.

Інноваційна діяльність – це процес, який спрямований на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Основними напрямками інновацій, які можуть впроваджувати компанії, є: проведення НДДКР для розвитку інтелектуальної власності, науково-технічної продукції; розроблення та впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на поліпшення соціальних та екологічних умов; підготовка, освоєння, впровадження та поширення принципово нового обладнання, нових технологій та нової продукції.

Інноваційна діяльність підприємств може здійснюватися в усіх напрямках. Як зазначалося вище, основними заходами є підвищення якості продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, впровадження нових технологій для зниження собівартості продукції, зменшення витрат на ручну працю та дотримання норм охорони навколишнього природного середовища. Однак для отримання цих результатів необхідно повністю оцінити потенціал компанії та сформулювати відповідні інноваційні стратегії.

Інноваційна стратегія визначає розсудливі дії та правила, які слід вжити для досягнення встановлених цілей, і повинна враховувати науково-технічний потенціал компанії та її ринок та можливості збуту. Існує велика кількість інноваційних стратегій, які мають свої певні особливості, характер дій, напрямки реалізації заходів, які несуть різні результати. Саме тому, перед вибором необхідної стратегії потрібно чітко розрізнити потенціал підприємства, що часто ототожнюється із його конкурентоспроможністю, та

провести аналіз факторів зовнішнього середовища: рівень насиченості ринку, кількість конкурентів, можливості до розвитку тощо.

Розроблення інноваційної стратегії процес, який потребує детального розгляду та розпочинається із визначення загальної концепції підприємства та розроблення цілей, проведення стратегічного аналізу, і тільки після цього завершується вибором стратегії із запропонованих попередньо альтернатив та її реалізацією.

Після впровадження стратегії, необхідно провести аналіз результатів, які підприємство отримало. Найчастіше проводиться аналіз за наступними показниками:

- економічної ефективності;
- науково-технічної ефективності;
- соціальної ефективності;
- показники новизни.

Кожен із них включає низку коефіцієнтів та показників, використання яких є дуже цінним для розуміння ефективності впровадження інноваційної стратегії і розробку подальших дій.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» (далі ПрАТ «БІАГР») – це один з лідерів України з переробки молока та виробництва традиційних молочних продуктів, агропромислового комплексу замкнутого циклу [26]. Короткий опис підприємства наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Короткий опис ПрАТ «БІАГР»

Особливість	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група»
Скорочена назва	ПрАТ «БІАГР»
Код ЄДРПОУ	05384885
Юридична адреса	Україна, 38340, Полтавська область, Великобагачанський район, село Білоцерківка, вулиця Лесі Українки, будинок 28
Зареєстрований	Великобагачанська районна державна адміністрація Полтавської області, 20.11.1996
КОАТУУ:	5320280601 (Бакалія р-н)
Галузева належність (1)	01.11
Галузева належність (2)	01.61
Галузева належність (3)	01.63
Керівник	Кордубан Віктор Володимирович, директор, тел.: (05345)9-13-39
Розмір статутного капіталу	50000000 грн.
Електронна адреса	www.bilotserkivske.com

Джерело: [34]

ПрАТ «БІАГР» створено в результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» у 2008 році. Основна інформація про важливі події в розвитку підприємства наведена в табл. 2.2.

### Основні етапи становлення ПрАТ «БІАГР»

Рік	Подія
1960	Створення Миргородської сироварні як виробничого майданчика.
1964	Реорганізація у виробничу дільницю Решетилівського маслозаводу.
1968-1975	Компанія перебувала на незалежному балансі.
1975-1992	Підпорядкування Миргородській сироварні.
1992-2008	Відкрите акціонерне товариство "Білоцерківський молочний завод"
2001-2002	Проведено модернізацію та заміну технологічного обладнання для виробничих ліній вершкового масла, спредів та казеїну.
2008	Підприємство реорганізовано у ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
2009	Введена система управління якістю, заснована на міжнародних стандартах ДСТУ ISO 9001-2009.
2010	Введено в експлуатацію будівлю транспортного відділу, сучасне відділення мийок та новий адміністративний корпус.
2011	Будівництво сучасного тваринницького комплексу на 1 тис. голів худоби з метою забезпечення підприємства власною сировинною базою.
	Введення в експлуатацію потужного елеватора, оновлення парку сільськогосподарської техніки.
	Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до стандарту ДСТУ 4161-2003.
	Введення в експлуатацію цеху європейського зразка з виробництва плавлених сирів.
2012	Перспективне будівництво, спрямоване на розширення виробничих потужностей та забезпечення робітників житлом.
2014	Освоєння нових ринків та вихід на міжнародні ринки.
2017	Введена система якості HACCP, отримано сертифікат ISO 22000

Джерело: [34]

Як бачимо із табл. 2.2, за 61 рік функціонування компанія пережила багато змін та реструктуризацій, і зараз ПрАТ «БІАГР» – це високорозвинене підприємство, яке проводить свою діяльність за новітніми стандартами якості продукції як на внутрішніх ринках України, та і на зовнішніх. Фахівці зуміли зберегти та поєднати кращі традиції виробництва та сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі, об'єднавши їх під торговою маркою «Білоцерківське».

На підприємстві діє замкнутий цикл виробництва, який починається від посіву необхідних агрокультур. Угіддя (12000 тис. га) знаходяться в Полтавській області, екологічно чистому регіоні України. До щоденного раціону харчування корів входять люцерна, лугові трави, бобові та зернові культури. Саме завдяки цьому у продукції високий показник білка, що сприяє

формуванню позитивного іміджу бренду «Білоцерківське» на українському та закордонних ринках [35].

Хоча ПрАТ «БІАГР» і є «зрілим» підприємством, однак має невеликий асортимент продукції, виробляючи сир кисломолочний, солодковершкове масло, сир плавлений та сухе знежирене молоко (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Асортимент продукції ПрАТ «БІАГР»

Продукція	Упаковка
1	2
<b>Масло солодковершкове</b>	
Масло солодковершкове Екстра 82,5% жиру	Еколін. Маса нетто: 180 г. Фольга. Маса нетто: 200 г. Еколін. Маса нетто: 400 г. Моноліт. Маса нетто: 5 кг. Моноліт. Маса нетто: 10 кг. Моноліт. Маса нетто: 25 кг.
Масло солодковершкове Селянське 72,6% жиру	Еколін. Маса нетто: 180 г. Фольга. Маса нетто: 200 г. Еколін. Маса нетто: 400 г. Батон. Маса нетто: 100 г. Батон. Маса нетто: 200 г. Батон. Маса нетто: 400 г. Моноліт. Маса нетто: 5 кг. Моноліт. Маса нетто: 10 кг.
Масло солодковершкове Бутербродне 63% жиру	Фольга. Маса нетто: 180 г. Моноліт. Маса нетто: 5 кг. Моноліт. Маса нетто: 10 кг.
<b>Сир кисломолочний</b>	
Сир кисломолочний нежирний	Пакет. Маса нетто: 400 г. Еколін. Маса нетто: 200 г. Ваговий. Маса нетто: 5 кг.
Сир кисломолочний 5% жиру	Пакет. Маса нетто: 400 г. Еколін. Маса нетто: 200 г. Ваговий. Маса нетто: 5 кг.
Сир кисломолочний 9% жиру	Пакет. Маса нетто: 400 г. Еколін. Маса нетто: 200 г. Ваговий. Маса нетто: 5 кг.
<b>Сир плавлений</b>	
Сир плавлений пастоподібний: - янтар класичний - янтар з шинкою - янтар з грибами	Ванночка. Маса нетто: 180 г.
Сир вершковий Філадельфія українська	Ванночка. Маса нетто: 180 г.

## Продовження табл. 2.3

1	2
Сир плавлений ковбасний копчений	Вакуумний пакет. Маса нетто: 160 г. Термоусодочний пакет. Маса нетто: 270 г.
Сир плавлений ковбасний копчений з кмином	Термоусодочний пакет. Маса нетто: 270 г.
Сир плавлений скибковий: - «Дружба» - «Вершковий» - «Голландський» - «Російський»	Еколін. Маса нетто: 90 г.
Сир плавлений солодкий шоколадний	Еколін. Маса нетто: 90 г.
Суше знежирене молоко	
Skimmed Milk Powder	4-шаровий паперовий мішок. Маса нетто: 25 кг.

Джерело: [36]

Аналізуючи табл. 2.3., доцільним є зазначити, що, не дивлячись на варіативність продукції (різна упаковка, маса нетто та смаки), ПрАТ «БІАГР» очевидно відстає від асортиментної наповненості інших підприємств, що знижує рівень його конкурентоспроможності.

Підприємство є експортоорієнтованим, географія експорту диверсифікована (додаток В). Однак, експортні потоки не є стабільними та відрізняються із року в рік, що пояснюється складною кон'юнктурою ринку молока. Розглянемо, географічну структуру експорту усієї продукції ПрАТ «БІАГР» (рис. 2.1).

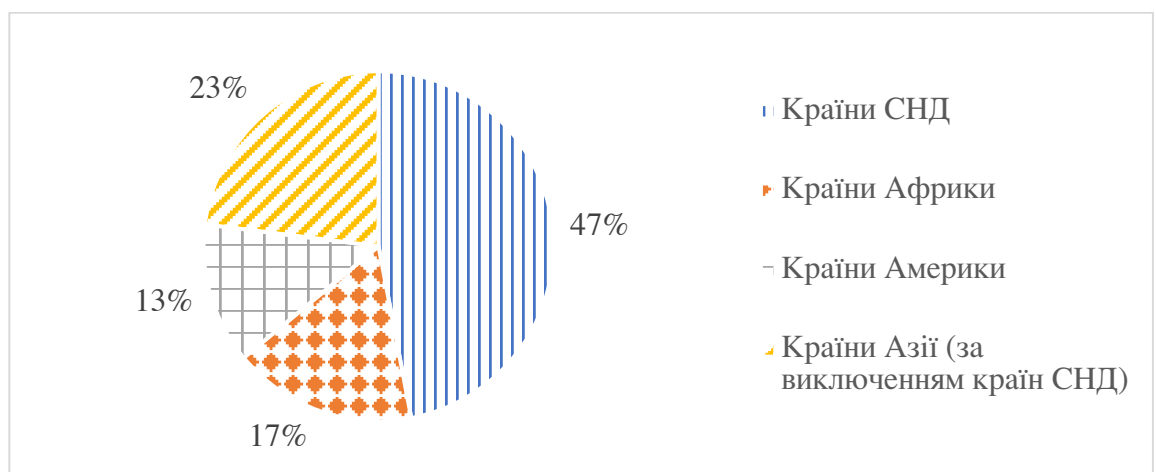


Рис. 2.1. Реалізація продукції ПрАТ «БІАГР» у 2020 році, %

Джерело: побудовано на основі експортної документації підприємства

Експорт продукції підприємства в 2020 році переважав до країн СНД, що пов'язано зі спрощеною системою стандартизації, це позитивно впливає на швидкість збуту та на зменшення рівня експортних витрат. У 2020 році експорт до країн СНД становив 47%. Найменше було експортовано молочної продукції до країн Америки – 13%.

Ми проаналізували доходи від впровадження кисломолочного сиру, масла та сиру плавленого ПрАТ «БІАГР», які реалізуються на національному ринку, та від експорту ЗСМ за кордон (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка реалізації продукції ПрАТ «БІАГР» за 2018-2020 рр., тис. дол. США**

	Абсолютні значення			Відносні відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Реалізація в Україні	624	300	356	-51,92	18,67
Реалізація за кордоном	1244	1906	2006	53,22	5,25
Всього	1868	2206	2362	18,09	7,07
Частка експорту, %	67	86	85	x	x

Джерело: розраховано на основі експортної документації підприємства

Як бачимо, за 2018-2020 роки реалізація продукції ПрАТ «БІАГР» зросла: у 2019 на 53,22%, у 2020 на 5,25%. Частка експорту в торгівлі підприємства також збільшилась на 18% з 67% до 85%, що доводить експортоорієнтованість ПрАТ «БІАГР».

Головною перевагою підприємства є замкнений цикл виробництва. Він починається з вибору постачальників сирого молока. Компанія проводить ретельний аудит ферм постачальників щодо добового раціону корів. Особлива увага приділяється тому, чи включає щоденний раціон корів люцерну, лугові трави, бобові та злакові культури, а також наявність умов для зберігання таких кормів.

Ферми, з яких молоко постачається до ПрАТ «БІАГР», розташовані поблизу виробничих потужностей – щодня продукти виготовляються лише зі свіжого молока. Щомісяця компанія проводить аудит дотримання всіх санітарно-гігієнічних норм та пильний догляд за коровами. Адже і якість

молока, і якість вироблених молочних продуктів залежать від їх здоров'я. Саме завдяки харчуванню та правильному догляду за коровами, продукція компанії відрізняється високою якістю.

Вся продукція компанії виготовляється виключно з натурального молока з дотриманням усіх вимог, стандартів, температурних режимів та сучасного обладнання. Після виробництва продукція поставляється в усі торгові мережі України та 70 країн світу.

Крім того, ПрАТ «БІАГР» має інші переваги (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Основні конкурентні переваги ПрАТ «БІАГР»

Тип конкурентної переваги	Переваги
Ресурси	- Забезпеченість підприємства високоякісною сировиною; - Розміщення ферм, з яких постачається молоко, поблизу виробничих потужностей – забезпечення свіжим молоком.
Технології	- Дотримання технологічних норм та гігієнічних норм; - Використання перевірених рецептур; - Інноваційне високоякісне обладнання; - Постійна модернізація обладнання з метою задоволення останніх вимог до виробництва молочної продукції.
Людські ресурси та управління	- Висококваліфіковані працівники; - Добре розвинений відділ кадрів, який забезпечує наймання найкращих фахівців у галузі молочного виробництва; - Ефективна організаційна структура
Маркетинг	- Ефективна система продажів; - Налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки; - Довіра споживачів до продукції компанії; - Хороша репутація на ринку.
Культура	- високий рівень соціальної свідомості; - екологічна турбота; - виробництво високоякісної продукції як частини здорової культури нації.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, компанія володіє низкою переваг, що робить її активним гравцем на ринку. Однак, для більш детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробимо SWOT-аналіз ПрАТ «БІАГР» (табл. 2.6).

## SWOT-матриця ПрАТ «БІАГР»

Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість продукції;</li> <li>- Запроваджена система принципів HACCP, наявність сертифікатів FSSC 22000, ISO 9001:2008, HALAL;</li> <li>- Конкуレントоспроможна ціна;</li> <li>- Сучасне потужне обладнання європейського зразка, яке дозволяє нарощувати об'єми виробництва;</li> <li>- Експортні поставки в більш ніж 70 країн – позитивний імідж та досвід підприємства;</li> <li>- Прозорість діяльності та незаполітизоване керівництво.</li> <li>- Висококваліфіковані працівники.</li> </ul>	Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широке використання рекламних можливостей;</li> <li>- Завоювання лідируючих позицій на ринку;</li> <li>- Використання інноваційних технологій;</li> <li>- Розширення асортименту продукції;</li> <li>- Вихід на європейські ринки.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність «єврономера» - номера експлуатаційного дозволу для експорту товарів в ЄС;</li> <li>- залежність від сезонності;</li> <li>- Відсутність зв'язків з європейськими контрагентами;</li> <li>- Вузкий асортимент продукції;</li> <li>- Відсутність рекламної кампанії.</li> </ul>	Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява нових конкурентів;</li> <li>- Ріст цін на сировину, що провокує мінливість цін на продукцію;</li> <li>- Посилення впливу наявних конкурентів;</li> <li>- Зростання тарифів;</li> <li>- Інфляція;</li> <li>- Зниження купівельної спроможності населення.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Найбільш позитивно на підприємство матимуть вплив використання реклами та впровадження інноваційних технологій. Тому їх імплементація є в пріоритеті, що значно підвищить конкурентоздатність ПрАТ «БІАГР». Серед інших можливостей завоювання лідируючих позицій на ринку є менш ймовірним, проте матиме сильний позитивний вплив на організацію.

Із найбільш ймовірних загроз для підприємства, вплив матиме ріст цін на сировину та поява нових конкурентів. Перша загроза матиме негативний вплив в собівартості продукції, що стане результатом підвищення цін на товар. А поява нових конкурентів змусить компанію обирати жорсткі методи конкуренції, щоб зоставатись конкурентоспроможною.

Аналізуючи вищенаведену інформацію, складемо матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «БІАГР» (табл. 2.7).

## Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «БІАГР»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Висока якість продукції, яка досягається використанням сучасного потужного обладнання європейського зразка, зможе допомогти компанії завоювати лідируючі позиції на ринку.	Висококваліфіковані працівники також матимуть позитивний вплив, якщо підприємство зустрінеться з проблемою появи нових конкурентів на ринку. Саме вони мають розробити тактики, проводити ефективні цінові або нецінові методи підвищення конкурентоспроможності та впроваджувати інноваційні технології, щоб успішно конкурувати з іншими виробництвами та не втратити свою частку ринку та потенційних споживачів.
	Висококваліфіковані працівники є великою можливістю для підприємства запроваджувати різноманітні інноваційні технології для постійної модернізації та удосконалення усієї діяльності підприємства.	
Слабкі сторони	Використання інноваційних технологій на підприємстві дозволить розширити асортимент продукції, що матиме значний вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «БІАГР». Окрім цього, інновації можуть допомогти зменшити собівартість продукції.	Малий асортимент продукції, який виробляє підприємство, знижує його конкурентоспроможність. При появі нових конкурентів, у якого буде більша пропозиція різноманітного товару, така ж якість та ціна, ПрАТ «БІАГР» може втратити частину споживачів. Таким чином, потрібно диференціювати продукцію, аби підвищити конкурентоспроможність та залишатись стабільним при заходженні на ринок нових виробників схожої продукції.
	Вихід на європейські ринки матиме позитивний вплив у налагодженні зв'язків із європейськими контрагентами, що збільшить прибуток компанії та його конкурентоспроможність.	

Джерело: розроблено автором

Досліджуючи інформацію про діяльність ПрАТ «БІАГР», згадану вище, ми створили стратегічну карту, яка узагальнить всю діяльність підприємства і покаже всі його основні напрямки діяльності, цілі та місії організації (додаток Г).

## 2.2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників підприємства

Перед визначенням доцільності впровадження інноваційних стратегій, варто буде розглянути основні техніко-економічні показники ПрАТ «БІАГР», величини, які характеризують матеріально-виробничу основу підприємства, використання знарядь праці та предметів праці, організацію виробництва та виробничі витрати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Основні техніко-економічні показники ПрАТ «БІАГР» за 2018-2020 роки

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Абс., ±	Відн, %	Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1057717	1272212	1465959	214495	20,28	193747	15,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	110030,5	127804	184551	17773,5	16,15	56747	44,40
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	373428	473695	688198	100267	26,85	214503	45,28
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	270328,5	354209,5	450182	83881	31,03	95972,5	27,09
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	545	555	575	10	1,83	20	3,60
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	48023	49483	52873	1460	3,04	3390	6,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	879250	1015464	1159597	136214	15,49	144133	14,19
Адміністративні витрати, тис. грн.	12629	10583	10674	-2046	-16,20	91	0,86
Витрати на збут, тис. грн.	89630	113444	170473	23814	26,57	57029	50,27

1	2	3	4	5	6	7	8
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	981509	1139491	1340744	157982	16,10	201253	17,66
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	178467	256748	306362	78281	43,86	49614	19,32
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	76885	136166	105543	59281	77,10	-30623	-22,49
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	57955	108281	83693	50326	86,84	-24588	-22,71
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	92,8	89,57	91,46	-3,23	-3,48	1,89	2,11
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1940,77	2292,27	2549,49	351,5	18,11	257,22	11,22
Фондоозброєність, грн./особу	201,9	230,27	320,96	28,37	14,05	90,69	39,38
Фондовіддача, грн./грн.	9,61	9,95	7,94	0,34	3,54	-2,01	-20,20
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	88115,6	89158,56	91953,04	1042,96	1,18	2794,48	3,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо, з 2018 по 2020 роки ПрАТ «БІАГР» має стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції: у 2019 році значення цього показника збільшилось на 20,28% у порівнянні із 2018 роком; 2020 рік приніс на 15,23% доходу більше, ніж попередній рік.

Однак, спостерігається значне збільшення собівартості продукції на 15,49% у 2019 році, та на 14,19% у 2020 році. Це має вплив на чистий прибуток підприємства, який у 2020 році зменшився на 22,71% у порівнянні із 2019 роком. Проте темпи зростання чистого доходу вищі, ніж собівартості, що доводить ефективність діяльності підприємства, хоча вони уповільнюються.

Розрахуємо основні фінансові показники, аби зрозуміти повну картину фінансового стану ПрАТ «БІАГР» (табл. 2.9).

**Динаміка показників фінансового стану ПрАТ «БІАГР» за 2018-  
2020 роки**

Показник	Нормати вне значення	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
					Абс., ±	Відн, %	Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Показники ліквідності підприємства</b>								
Коефіцієнт покриття	2-3	3,17	2,79	2,09	-0,38	-11,99	-0,7	-25,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5-1	2,25	2,31	1,6	0,06	2,67	-0,71	-30,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,11	0,2	0,49	0,09	81,82	0,29	145,00
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	>0 збільшення	167186	208176	207135	40990	24,52	-1041	-0,50
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>								
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	0,4-0,6	0,75	0,74	0,59	-0,01	-1,33	-0,15	-20,27
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,67-1,5	3,03	2,92	1,46	-0,11	-3,63	-1,46	-50,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,48	0,45	0,12	-0,03	-6,25	-0,33	-73,33
<b>Показники ділової активності підприємства</b>								
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,28	2,24	2,03	-0,04	-1,75	-0,21	-9,38
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	26,34	26,12	46,58	-0,22	-0,84	20,46	78,33
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	<45	14	14	8	0	0,00	-6	-42,86

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	32,12	18,34	23,39	-13,78	-42,90	5,05	27,54
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	<45	11	20	15	9	81,82	-5	-25,00
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,5-8	14,93	22,74	15,81	7,81	52,31	-6,93	-30,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,52	3,12	2,93	-0,4	-11,36	-0,19	-6,09
Показники рентабельності підприємства								
Рентабельність діяльності (продажу), %	>1	5,48	8,51	5,71	3,03	x	-2,8	x
Рентабельність продукції, %	збільшення	6,59	10,66	7,22	4,07	x	-3,44	x
Рентабельність активів, %	збільшення	19,27	24,83	12,75	5,56	x	-12,08	x
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	19,31	26,52	17,01	7,21	x	-9,51	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності підприємства показав, що коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження (у 2019 році показник зменшився на 11,99% в порівнянні із 2018 роком; у 2020 – на 25,09% ніж за попередній період), проте залишається в межах норми, що говорить про здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів та наявність значного обсягу вільних ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Отримані дані показують, що у 2018-2020 роках показник знаходився в межах нормативного значення, хоча спостерігається стрімке зменшення значення на 30,74% у 2020 році – 1,6 в порівнянні із 2,31 у 2019 році. Однак,

проблем із платоспроможністю немає і володіє достатньою кількістю оборотних коштів для розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2018-2019 роках знаходився в межах нормативного значення, тобто ПрАТ «БІАГР» могло відповідати за своїми зобов'язаннями. Однак у 2020 році показник зріс на 145%. Це свідчить про впровадження неефективної стратегії використання фінансових ресурсів. Для зниження цього показника компанія може вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції і т.д.

Чистий обіговий капітал за останні три роки має тенденцію до збільшення (із незначним зменшенням значення на 0,5% у 2020 році в порівнянні із 2019 роком), однак перевищує значення поточних зобов'язань на підприємстві. Це вказує на те, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання і має резерви для розширення діяльності.

Показники платоспроможності ПрАТ «БІАГР» помітно зменшились за досліджуваній період, що є позитивним явищем для ПрАТ «БІАГР». Коефіцієнт фінансової автономії у 2018 та 2019 роках був значно вище нормативного значення, що відображало те, що підприємство використовувало не весь свій фінансовий потенціал. Однак, у 2020 році значення коефіцієнта знизилось до нормативного 0,59, тобто підприємство може фінансувати 59% активів за рахунок власних коштів. Окрім цього значення показника демонструє те, що компанія стала стабільною і використовує свій потенціал на повну, що робить її стабільною в середньо- та довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про здатність ПрАТ «БІАГР» відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Аналогічно, показник мав високі значення у 2018 та 2019 роках (3,03 та 2,92 відповідно), що доводить неповне використання потенціалу, але вже у 2020 році підприємство стало фінансово стабільним, на кожну гривню зобов'язань ПрАТ «БІАГР» припадає 1,46 гривні власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів,

а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Він за 2018-2020 роки знаходяться в нормі, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Однак, прослідковується зниження показника (у 2019 році значення зменшилось на 6,25% в порівнянні із 2018, у 2020 році – на 73,33%, ніж у 2019 році), тому рекомендується плідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника.

Показники ділової активності не мають одного сценарію зміни значень, бо прослідковується як підвищення одних коефіцієнтів, так і зниження інших. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження, хоча нормативним є збільшення. У 2019 році показник зменшився на 1,75%, а у 2020 році – на 9,38%. Це свідчить про те, що підприємство має недостатню оборотність активів. Рекомендується працювати в напрямку оптимізації суми активів, наприклад, збільшення виручки, що матиме позитивний вплив на оборотність активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2019 році зменшився на 0,84%, що показує підвищену ризикованість збільшення цін на товар. Однак у 2020 році показник збільшився на 78,33% у порівнянні із попереднім роком, що передбачає стабільність оборотності кредиторської заборгованості та хороші відносини із постачальниками.

Строк погашення кредиторської заборгованості вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. Хоча значення строків за останні три роки відповідають нормативному значенню (14 днів у 2018; 14 днів у 2019; 8 днів у 2020), однак є заниженими. У цьому випадку рекомендується домовитися з постачальниками про надання можливості відстрочки платежів за поставлену продукцію і надані послуги.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав динаміку зниження у 2019 році, зменшившись на 42,9%, проте у 2020 році значення

зросло на 27,54%. Зниження, а потім збільшення показника демонструє активізацію роботи з повернення коштів ПрАТ «БІАГР» та формулювання комплексної та чіткої політики надання товарних кредитів клієнтам.

Строк погашення дебіторської заборгованості – це індикатор ефективності відносин із клієнтами. Для підприємств, які виробляють харчові продукти, нормативним значенням є період менше 45 днів. Виходячи з цього, за останні три роки показники знаходяться у нормі 11 днів у 2018 році, 20 днів у 2019 році та 15 днів у 2020 році.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність управління запасами в компанії. Показники ПрАТ «БІАГР» не підлягають нормативному значенню, тому рекомендується їх знизити, що дозволить звільнити частину фінансових ресурсів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом компанії та вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Нормативним є збільшення показника коефіцієнта, однак за останні три роки значення зменшувались: на 11,36% у 2019 році та на 6,99% у 2020 році. Для підвищення оборотності власного капіталу ПрАТ «БІАГР» рекомендується працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Останніми в аналізі є показники рентабельності підприємства. Рентабельність діяльності мала найкращий показник у 2019 році – 8,51%, що на 3,03% більше ніж за 2018 рік та на 2,8% – за 2020 рік. Це вказує на те, що ефективність господарської діяльності підприємства два роки тому зростала, однак на третій досліджуваний період зменшилась.

Рентабельність продукції показує наскільки підприємство ефективно реалізовує продукцію. Нормативним є збільшення показника, однак у 2020 році він зменшився до 7,22% (на 3,44% менше ніж за 2019 рік), що демонструє погіршення ефективності реалізації продукції, тому необхідно працювати над вирішенням цієї проблеми, аби підвищити значення рентабельності в подальшій діяльності ПрАТ «БІАГР».

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. У 2020 році показник склав 12,75%, що на 12,08% менше, ніж за 2019 рік. Це показує зменшення ефективності процесу управління. Саме тому рекомендується працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

Рентабельність власного капіталу дозволяє визначити зростання добробуту організації за аналізований період. У 2020 році показник зменшився майже удвічі, ніж за попередні роки. Тенденція погіршення коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає зменшення здатності компанії генерувати прибуток. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить збільшити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Визначимо інтегральний показник фінансово-економічного стану підприємства за 2020 рік, який прямо впливає на оцінку інноваційного потенціалу.

Для цього на першому етапі дослідимо групові інтегральні показники за наступною формулою:

$$I_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість показників у  $i$ -тій групі;  $x_i$  – значення показника.

Розрахуємо групові інтегральні показники для:

- ліквідності підприємства:

$$I_1 = \sqrt[3]{2,09 * 1,6 * 0,09} = \sqrt[3]{0,3} = 0,67$$

- платоспроможності підприємства:

$$I_2 = \sqrt[3]{0,59 * 1,46 * 0,12} = \sqrt[3]{0,1} = 0,5$$

- ділової активності підприємства:

$$I_3 = \sqrt[5]{2,03 * 46,58 * 23,39 * 15,81 * 2,93} = \sqrt[5]{102453,13} = 10,05$$

Другий етап полягає у визначенні загального інтегрального показника. Він визначається наступним чином:

$$I_{FES} = \sum_{j=1}^n I_i * w_i, \quad (2.2)$$

де  $I_{FES}$  – загальний інтегральний показник;  $I_i$  – груповий інтегральний показник  $i$ -тої групи фінансових показників;  $w_i$  – вагові коефіцієнти кожної групи фінансових показників.

Для визначення вагових значень коефіцієнтів кожного групи, ми опитали 10 респондентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Вагові коефіцієнти груп фінансових показників ПрАТ «БІАГР»**

Показник \ Вага	Ліквідність підприємства	Платоспроможність підприємства	Ділова активність підприємства	Всього
	0,21	0,47	0,32	1

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Розрахуємо загальний інтегральний показник фінансово-економічного стану ПрАТ «БІАГР» за 2020 рік:

$$I_{FES} = 0,67 * 0,21 + 0,5 * 0,47 + 10,05 * 0,32 = 3,6$$

Отже, аналізуючи усю вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що ПрАТ «БІАГР» – це компанія, яка постійно розвивається. За період 2018-2020 рр. вона примножила свій чистий дохід та покращила більшість фінансових показників, що доводить достатньо задовільний рівень фінансового стану підприємства (це доводить і високе значення інтегрального показника). Незважаючи на це, підприємство не до кінця використовує свій потенціал та фінансові ресурси, що має вплив на собівартість продукції, рівень збуту та прибуток.

Це, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність компанії, яка є найважливішим критерієм для збільшення частки ринку і формування довгострокового успіху в галузі. Саме тому перед впровадженням інноваційних стратегій, необхідно чітко визначити їх доцільність, шляхом формулювання

рівня конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» в порівнянні з іншими підприємствами, які займаються переробкою молока, та встановити основні напрями діяльності, на які потрібно звернути максимальну увагу та до яких слід впроваджувати інноваційну стратегію.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз його інноваційної стратегії**

Аби визначити яку саме інноваційну стратегію впроваджувати на ПрАТ «БІАГР», необхідно визначити його потенціал. Одним з основних показників потенціалу є конкурентоспроможність підприємства та економічна ситуація на зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комбінована порівняльна характеристика, яка показує ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по комплексу оціночних ознак діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [38].

У загальносвітовій практиці давно визначені всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в галузі. Розглянемо основні фактори, які впливають на неї та оцінимо конкурентоспроможність підприємства для кращого розуміння положення ПрАТ «БІАГР» на ринку.

Всі параметри конкурентоспроможності підприємства можна розділити на 3 рівні: рівень конкурентоспроможності за властивостями товару, рівень конкурентоспроможності по ситуації на ринку і рівень конкурентоспроможності по наявним ресурсам.

Фактори товарної групи критеріїв конкурентоспроможності включає всі характеристики продукту, які здатні підвищити задоволеність покупця від покупки товару:

- смак, запах, колір товару;
- широта асортиментної лінійки;
- унікальність властивостей продукту або послуги;

- критерії, які означають ефективність продукту для цільової аудиторії;
- критерії, що відповідають за якість продукту;
- критерії, що підвищують довіру до продукту;
- термін служби продукту;
- умови продажу та після продажне обслуговування;
- рівень ціни на товар;
- дистрибуція і якість викладення товару;
- рівень знання торгової марки.

Ринкові фактори конкурентоспроможності включають параметри, які здатні описати рівень конкуренції на ринку. До них відносять:

- наявність товарів замінників;
- сила вхідних бар'єрів на ринок;
- кількість конкурентів;
- рівень різноманітності товарів і диференціації на ринку;
- обмеження з боку держави.

Ресурсні фактори включають опис всіх ресурсів компанії, здатних значимо вплинути на рівень прибутковості і мобільність бізнесу. Їх складовими є:

- кваліфікація персоналу;
- наявність вільних обігових коштів;
- можливості в рекламі товару;
- існування економії на масштабі;
- володіння патентами або особливими технологіями;
- швидкість прийняття рішення;
- швидкість реакції на ринкові зміни [39].

Велика увага до усіх цих показників допоможе правильно визначити конкурентне положення ПрАТ «БІАГР», що дозволить розробити та обрати інноваційну стратегію, за допомогою якої воно зможе підвищити свою привабливість для цільової аудиторії, свій рівень прибутку від продажів та яка буде позитивно впливати на задоволеність товаром цільового ринку.

Для визначення конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» побудуємо карту стратегічних груп (далі КСГ), де відобразимо положення підприємства та його конкурентів, створимо «багатокутник конкурентоспроможності» та проведемо аналіз молочного ринку та стійкості товариства за допомогою матриці ADL.

Як правило, процес побудови КСГ включає конкретні етапи, де кожен із них детально розглядається з урахуванням особливостей українського молочного ринку.

Перший етап – вибір параметрів диференціації підприємств [40]. Для цього відберемо 6 підприємств різної величини, які займаються переробкою молока, і проставимо їм оцінки від 1 до 5, де 1 – найгірший результат, 5 – найкращий, за наступними критеріями: якість продукції, впізнаваність бренду, асортимент продукції, упаковка, середня ціна продукції (за предмет оцінки ми взяли спільний для усіх підприємств товар – кисломолочний сир 5%), рекламна активність.

Занесемо отримані результати до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

Критерій	Підприємство, бал					
	ПрАТ «БІАГР»	Молокія	Даноне Україна ТМ «Простоквашино»	Молочний Альянс ТМ «Яготинське»	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Лакталіс Україна ТМ «President»
Якість продукції	5	5	5	5	5	5
Асортимент продукції	2	5	4	5	3	4
Упаковка	5	5	5	5	5	5
Середня ціна продукції, грн	4 (44,00)	2 (50,20)	4 (45,60)	4 (44,55)	5 (42,90)	3 (46,54)
Впізнаваність бренду	3	5	5	5	5	5
Рекламна активність	2	3	5	3	4	3
Зважена оцінка	3,5	4,2	4,7	4,5	4,5	4,2

Джерело: розраховано автором

На основі зваженої оцінки та середньої ціни за товар побудуємо карту стратегічних груп, що є другим етапом в даному аналізі (рис. 2.2).

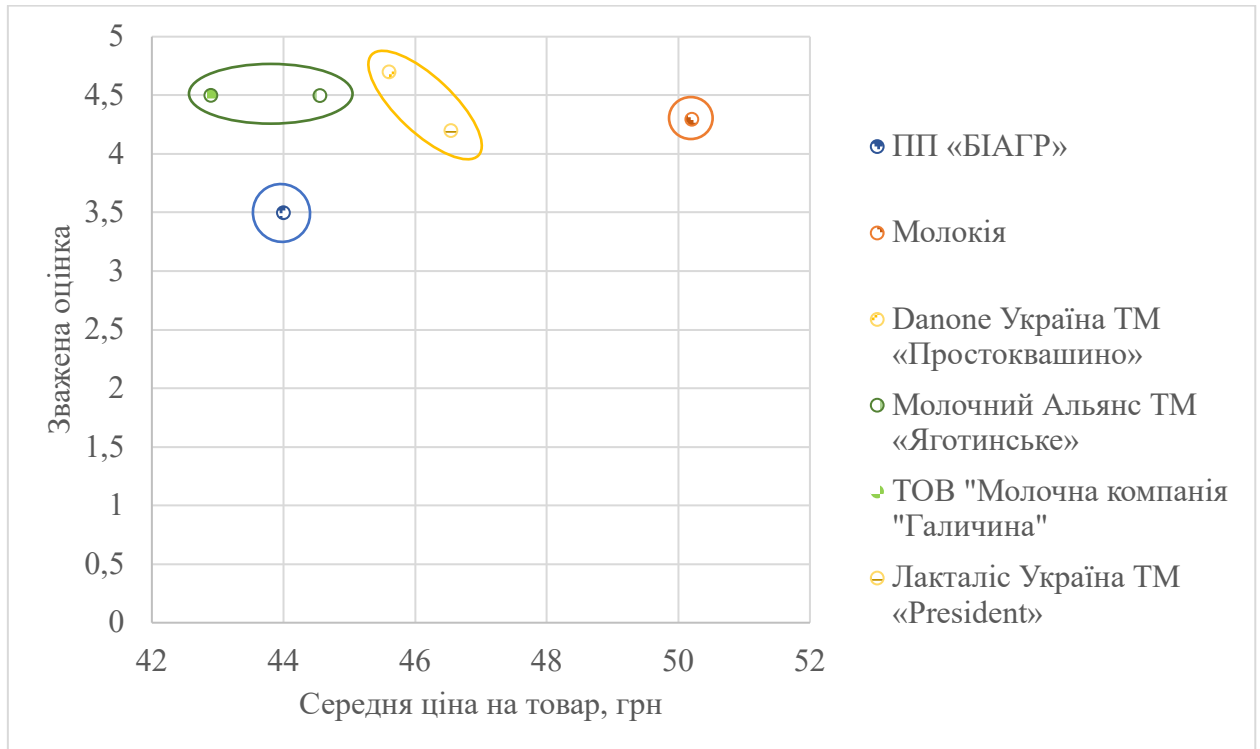


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп основних підприємств-конкурентів  
ПрАТ «БІАГР»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо на рис. 2.2 чітко простежується 4 групи конкурентів-підприємств, які займаються переробкою молока. ПрАТ «БІАГР», на жаль, не входить до жодної з них. Це обумовлено тим, що підприємство володіє найнижчим асортиментом продукції серед порівнювальних виробників, є маловідомою (показник знання бренду найнижчий) та не проводить рекламну активність [41]. Саме тому ПрАТ «БІАГР» не може в повній мірі конкурувати з іншими підприємствами, що не дозволяє отримати йому більшу частку на ринку.

«Багатокутник конкурентоспроможності» – метод, що дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності товару компанії в порівнянні з ключовими конкурентами і розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [42]. Суть даного методу полягає в порівняльній оцінці ключових властивостей товару компанії і товарів

конкурентів, і в подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника.

На основі даних із табл. 2.11 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3).

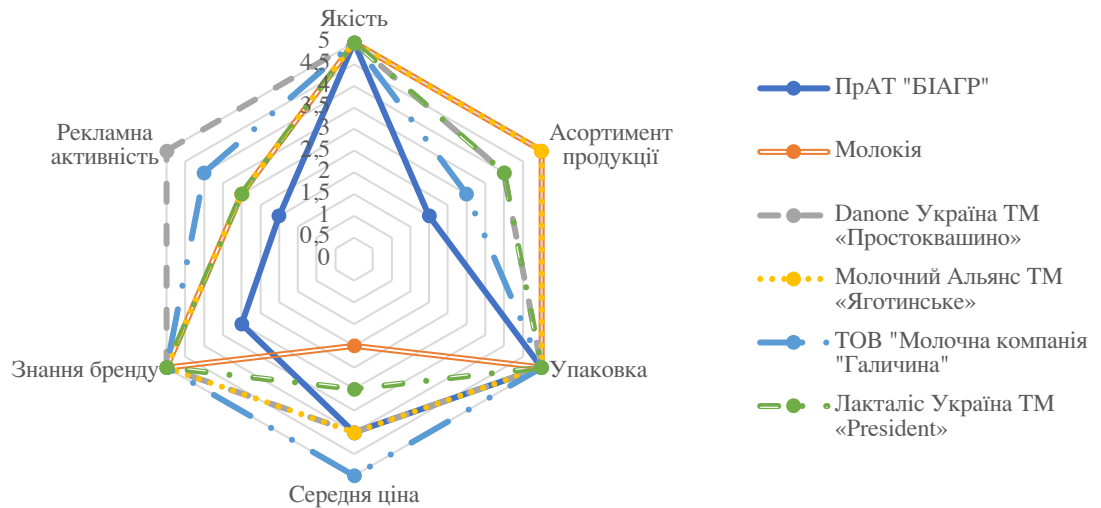


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» та його конкурентів

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, показники «Рекламна активність», «Знання бренду» та «Асортимент продукції» знаходяться найближче до центру пелюсткової діаграми, що підтверджує низьку конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому.

Проведемо аналіз зваженої оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР», аби визначити його здатність до впровадження заходів по підвищенню своєї конкурентоспроможності. Використаємо наступну формулу:

$$I_{COMP} = \sum_{j=1}^n S * w_i, \quad (2.7)$$

де  $I_{COMP}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;  
 $S$  – значення балу показників конкурентоспроможності;  $w_i$  – вагові коефіцієнти кожної групи показників конкурентоспроможності.

Для цього візьмемо за основу показники з табл. 2.11, але додатково визначимо їх вагу на основі експертної оцінки. Результати занесемо до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Вагові коефіцієнти показників конкурентоспроможності ПрАТ  
«БІАГР»**

Показник	Бал	Вага
Якість продукції	5	0,21
Асортимент продукції	2	0,13
Упаковка	5	0,16
Середня ціна продукції	4	0,18
Впізнаваність бренду	3	0,17
Рекламна активність	2	0,15
Всього	x	1

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Підставимо значення у формулу:

$$I_{COMP} = 5 * 0,21 + 2 * 0,13 + 5 * 0,16 + 4 * 0,18 + 3 * 0,17 + 2 * 0,15 = 3,64$$

Отже, бачимо, що значення інтегрального показника конкурентоспроможності є середнім, що означає, що ПрАТ «БІАГР» є має перспективи для збільшення свого конкурентного рівня на молочному ринку України.

Перед впровадженням інноваційної стратегії, необхідно визначити інноваційний потенціал ПрАТ «БІАГР». Як вже було зазначено раніше, найпростіше його визначають на основі фінансово-економічних показників та конкурентоспроможності підприємства. Для цього визначимо інтегральний показник інноваційної діяльності ПрАТ «БІАГР», використовуючи наступну формулу:

$$I_{INNOV} = I_{FES} * w_{i1} + I_{COMP} * w_{i2}, \quad (2.3)$$

де  $I_{INNOV}$  – інтегральний показник інноваційної діяльності підприємства;  
 $I_{FES}$  – інтегральний показник фінансово-економічного стану підприємства;  
 $I_{COMP}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;  
 $w_{i1,2}$  – вагові коефіцієнти кожного інтегрального показника.

Аналогічно, експертним методом визначимо значущість конкурентоспроможності та фінансово-економічного стану (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

**Вагові коефіцієнти інтегральних показників  
конкурентоспроможності та фінансово-економічного стану ПрАТ  
«БІАГР»**

Показник	Інтегральний показник	Вага
Конкурентоспроможність	3,64	0,51
Фінансово-економічний стан	3,6	0,49
Всього	x	1

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Підставимо значення у формулу:

$$I_{INNOV} = 3,64 * 0,51 + 3,6 * 0,49 = 3,62$$

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «БІАГР» має середній (1 – низький; 5 – високий) рівень інноваційного потенціалу, який можна підвищувати для збільшення своєї конкурентоспроможності.

Молочний ринок України є дуже насиченим: через велику кількість конкурентів, які виробляють найрізноманітнішу продукцію, утримувати значну частку ринку є складним завданням. Через це ПрАТ «БІАГР» не може зміцнити свої ринкові та конкурентні позиції.

Аналізуючи вищенаведену інформацію, визначимо інноваційну стратегію, яку ПрАТ «БІАГР» реалізовує на даний момент, за допомогою матриці вибору інноваційної стратегії (рис. 2.4).

		Зовнішні фактори	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Наступальна стратегія (активні НДДКР, диверсифікація, диференціація, лідерство за витратами, придбання повних ліцензій)	Стратегії наступальна, імітаційна та «за нагодою» (диференціація, кооперація із іншими підприємствами)
	Слабкий інноваційний потенціал	Захисна, залежна, наступальна стратегії (залучення інвестицій зі сторони, злиття з фірмами, придбання ліцензій)	Ліквідація бізнесу

Рис. 2.4. Матриця вибору стратегії на ПрАТ «БІАГР»

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «БІАГР» використовує імітаційну інноваційну стратегію, тобто виробляє продукцію із схожими властивостями товарів конкурентів. Це досягається тим, що підприємство володіє достатніми технологічними знаннями та відповідним устаткуванням, а також пропонує дещо нижчу ціну на продукцію, ніж у конкурентів, що є перевагою.

Однак, проведення даної стратегії не дозволяє ПрАТ «БІАГР» використовувати на повну свій потенціал та збільшити свої конкурентні позиції на ринку. Саме тому рекомендується провести детальний аналіз діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аби визначити доцільність переходу до іншої стратегії, яка матиме більший позитивний результат, що покращить ринкові позиції підприємства, збільшить прибуток, імідж компанії серед споживачів і найголовніше – значно підвищить рівень конкурентоспроможності.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

ПрАТ «БІАГР» - це одне із найвідоміших підприємств України, яке вже 61 рік виробляє свою продукцію та забезпечує український молочний ринок наступними товарами:

- сиром кисломолочним;
- солодковершковим маслом;
- сиром плавленим.

Окрім цього, підприємство активно проводить експортну діяльність, яка приносить 85% усього прибутку. Основним продуктом, який виробляється закордон є сухе знежирене молоко.

Аналіз техніко-економічних та фінансових показників, продемонстрував, що компанія загалом має задовільні показники своєї діяльності, однак є проблеми із використанням свого потенціалу та фінансових ресурсів, які перебувають в надлишку, не використовуються повною мірою, через що ПрАТ «БІАГР» має проблеми із своєю конкурентоспроможністю.

Її ретельний аналіз за допомогою карти стратегічних груп та багатокутника конкурентоспроможності довів, що на даний момент підприємство значно відстає від своїх основних конкурентів, і головними причинами є малий асортимент продукції та відсутність рекламної діяльності, що, як наслідок, породжує низьку обізнаність про компанію у покупця.

Визначивши інтегральний показник інноваційної діяльності підприємства та ринкові умови, в яких функціонує ПрАТ «БІАГР», ми дійшли висновку, що підприємство на даний момент проводить імітаційну стратегію. Вона полягає в копіюванні продукції та її якостей у підприємств-конкурентів. Це, з одного боку, дозволяє компанії триматися на належному рівні на молочному ринку України, проте, з іншого боку, проведення даної стратегії гальмує розвиток підприємства, не дозволяючи йому повністю використовувати свій потенціал. Саме тому необхідно перекваліфікуватися та почати проводити іншу стратегію, яка стане більш успішною для ПрАТ «БІАГР»

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАСТУПАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

#### **3.1. Формування наступальної інноваційної стратегії**

Аналіз ПрАТ «БІАГР» показав, що підприємство має додаткові фінансові можливості для розширення своєї діяльності та вдосконалення ефективності свого функціонування. Головною причиною цього є, з однієї сторони, гарна розвиненість молочного ринку України та постійний попит споживачів, який реалізовує пропозицію виробників, а також, з іншої сторони, недостатня конкурентоспроможність компанії, яка не дозволяє їй використовувати свій потенціал на повну та зайняти провідні ніші в своєму сегменті.

Як вже було зазначено раніше, ПрАТ «БІАГР» проводить імітаційну інноваційну стратегію, що не дозволяє йому використовувати на повну свої можливості та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Саме тому рекомендуємо підприємству перейти до реалізації наступальної інноваційної стратегії. В її основі лежить постійне розширення діяльності, освоєння нової продукції та пошук шляхів, які підвищать конкурентоспроможність підприємства. Політика компанії, яка впроваджує даний тип стратегій, проводить активну інноваційну діяльність, що спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства [36]. Це передбачає:

- щільний зв'язок фірми із світовими здобутками науки та технологій;
- науковий розвиток, який безпосередньо залежить від власного фінансування та реалізації компанії;
- можливість швидко реагувати та адаптуватися до нових технологічних можливостей.

Однак перед переходом до наступальної стратегії, визначимо її доцільність за допомогою матриці ADL. Вона допоможе визначити основні напрямки розвитку підприємства, а отже й головні сфери, які потребують інноваційного розвитку та впровадження інноваційних стратегій.

ADL матриця є зручним інструментом, адже дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку. В основі матриці лежить концепція життєвого циклу товару/галузі, відповідно до якої перехід від однієї стадії в іншій вимагає від компанії зміни стратегічних рішень [35]. Використовуючи матрицю, можна виробити правильні напрямки для стратегічних управлінських рішень, визначити довгостроковий вектор розвитку компанії, товару або послуги.

На першому етапі визначимо першу змінну матриці – ступінь зрілості ринку, – та занесемо результати до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Ступінь зрілості молочного ринку України

Питання	Ступінь зрілості ринку			
	Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
1	2	3	4	5
Як швидко зростає ринок?	Стрімко	Помірно	Не росте 1	Падає
Наскільки високий потенціал ринку?	Дуже високий, ринок тільки формується	Помірно-високий 1	Незначний, практично досяг максимуму	Потенціалу немає, ринок досяг свого максимуму
Яка penetрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% споживання товару або послуги серед населення)	Дуже маленька, тільки формується	Стрімко збільшується з кожним роком	Практично вся аудиторія користується товаром або послугою 1	Користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії
Який рівень конкуренції на ринку?	Низький: 1-3 гравця, практично не конкурують один з одним	Зростаючий: кількість конкурентів постійно росте, конкурентне середовище ринку постійно змінюється	Усталений: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється	Кількість гравців не росте, навіть знижується

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	Росте стрімко	Росте помірно	Постійний	Знижується
			1	
Який рівень цін на ринку?	Завищений, компанії отримують надприбуток	Знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових воєн	Рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу	Стабільний або знижується
			1	
Підсумковий бал		2	4	

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.1 демонструють, що найбільший сумарний бал має «стадія зрілості». Не дивлячись на велику кількість гравців на ринку, ПрАТ «БІАГР» має сприятливі умови для розвитку на ньому. На даному етапі життєвого циклу галузі ринок стабілізується, темпи зростання сповільнюються. Конкуренція зростає за рахунок збільшення кількості гравців. Починається період розвитку диференціації між численними товарами. Рівень цін знижується. Пенетрація товару або послуги серед населення максимальна, зростає частота використання.

Другим етапом є визначення стійкості позиції ПрАТ «БІАГР» на ринку. Для цього, аналогічно, дамо відповідь на установлені запитання та сформулюємо конкурентну позицію підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Стійкість ПрАТ «БІАГР» на ринку, його конкурентоспроможність

Питання	Стійкість позиції на ринку, конкурентоспроможність				
	Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	Слабка
1	2	3	4	5	6
Як би Ви оцінили динаміку продажів компанії на ринку?	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання стійкі.	Обсяг продажів хороший, стійкий. Темпи зростання або рівні, або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Лідер в певних ринкових нішах. Темпи зростання рівні/вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
			1		

## Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Як би Ви оцінили конкурентну перевагу компанії?	Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	Товар компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але її ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії.	Конкурентна перевага легко копіювана. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
			1		
Оцініть рівень лояльності клієнтів та їх перемикання на товари конкурентів?	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикання на конкурентів.	Лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози відходу споживачів.	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	Лояльність низька, постійно знижується. Клієнти йдуть.
			1		
Оцініть рівень знання компанії, товару або послуги серед аудиторії?	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Не входить в ТОП, але і не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку.	Знання товару практично відсутня
			1		
Оцініть свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?	Компанія диктує ціни для всього ринку та не відчуває обмежень конкуренції у встановленні цін	Керується середнім рівнем цін на ринку, але має можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові і	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін.	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
				1	
Який рівень загрози з боку конкурентів?	Загроза відсутня. Немає сильних конкурентів	Низький рівень загрози	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Частку ринку поглинають конкуренти
			1		
Підсумковий бал			5	1	

Джерело: розроблено автором

Найбільший підсумковий бал має «сприятлива» конкурентна позиція компанії на ринку, що доводить високий потенціал ПрАТ «БІАГР». Однак, підприємство має багато конкурентів, на яких можуть переключитися споживачі або до яких можуть піти клієнти в разі, наприклад, зниження цін. Компанія змушена постійно підтримувати свою актуальність і багато зусиль докладати до збереження конкурентних позицій, щоб підтримувати і рости свою ринкову частку.

Отже, аналізуючи вищенаведену інформацію визначимо пріоритетну інноваційну стратегію, яка буде доцільною до впровадження на ПрАТ «БІАГР», за допомогою матриці вибору інноваційної стратегії (рис. 3.1).

		Зовнішні фактори	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Наступальна стратегія (активні НДДКР, диверсифікація, диференціація, лідерство за витратами, придбання повних ліцензій)	Стратегії наступальна, імітаційна та «за нагодою» (диференціація, кооперація із іншими підприємствами)
	Слабкий інноваційний потенціал	Захисна, залежна, наступальна стратегії (залучення інвестицій зі сторони, злиття з фірмами, придбання ліцензій)	Ліквідація бізнесу

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії на ПрАТ «БІАГР»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ПрАТ «БІАГР» рекомендується перехід до наступальної інноваційної стратегії, що полягає у проведенні диверсифікації, диференціації, активних НДДКР, придбання повних ліцензій тощо.

Доцільність даного типу стратегії підкріплюється тим, що ПрАТ «БІАГР» має вузький асортимент продукції: кисломолочний сир, вершкове масло, сир плавлений і вершковий – товар, що виробляється на національний ринок, – та сухе знежирене молоко, яке експортується за кордон. Однак, товариство отримує достатній прибуток від експортної діяльності, тому основні зусилля по збільшенню грошових надходжень потрібно сфокусувати на національний ринок. Однак, виробництво лише 4 видів продукції не дозволяє ПрАТ «БІАГР» повністю конкурувати із іншими підприємствами, які займаються переробкою молока та випускають велику кількість різноманітних

товарів. Через це підприємству рекомендується налагодити та збільшити свій збут шляхом диференціації продукції.

Процес диференціації використовується в маркетингу для підвищення конкурентоспроможності товару компанії на ринку і полягає в наділенні продукту особливими відмінними властивостями, які важливі цільової аудиторії. Правильно використовуючи стратегію диференціації товару, будь-яка компанія може забезпечити собі необхідний рівень продажів і прибутку навіть на високо конкурентному ринку.

Стратегія диференціації продукту дозволяє навіть невеликим компаніям стати успішними в конкурентних галузях, так як знижує вплив високої забезпеченості ресурсами на ринкову частку компанії. Компанії досить правильно визначити конкурентні переваги свого товару (ґрунтуючись на знанні сильних сторін та існуючих можливостях в ресурсах), знайти групу споживачів, для яких обрана конкурентна перевага товару буде значущою і встановити таку ціну, яка забезпечить необхідний рівень прибутку.

Диференціація товару скорочує пряму конкуренцію, ускладнює порівняння продуктів між собою, дозволяє будь-якої компанії стати міні-монополістом в своєму сегменті, встановлюючи таку ціну за товар, яка покриє всі витрати на його виробництво і забезпечить необхідну рентабельність продажів. Чим вище диференціація продукту на галузевому ринку, тим ширше споживчий вибір і складніше буквально порівняння товарів.

Диференціація бізнесу може стати інструментом, який значно збільшить дохід і конкурентоспроможність компанії, а може й призвести до провалу. Тому перед тим, як реалізувати даний інструмент, необхідно провести детальний план, який допоможе у виборі правильного напрямку для диверсифікації бізнесу.

Крок перший – аналіз сильних сторін і стабільності бізнесу. Три ключові речі, які повинні бути взяті до уваги:

- Які сильні сторони має ваш поточний бізнес?
- Наскільки стабільно і без проблем працює ваш поточний бізнес?
- Чи є вільні ресурси і достатні вони?

Згідно проведеного SWOT-аналізу, доцільно зауважити, що ПрАТ «БІАГР» має всі можливості для впровадження диференціації продукції. Це доводить наявність висококваліфікованих робітників, сучасного потужного обладнання європейського зразка та, найголовніше, виробничих потужностей, які дозволяють нарощувати об'єми виробництва. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників продемонстрував, що компанія має достатній потенціал і вільні ресурси, які може використати саме на реалізацію продукції наділеної новими властивостями та стати більш стабільною і примножити прибуток.

Другий крок – пошук напрямів для диференціації. В ідеалі вибір ринку (або сегмента ринку) для диференціації бізнесу повинен бути зроблений на основі серйозного макроекономічного та галузевого аналізу, в результаті якого можна визначити напрямки з високими темпами зростання і сприятливим інвестиційним кліматом. Але частіше буває так, що напрямки для диференціації визначаються на основі знань і досвіду власника бізнесу, а також з урахуванням особистих контактів і зв'язків.

У випадку із ПрАТ «БІАГР» диференціація є доцільною, адже це дозволить укріпити позиції компанії на ринку та стати більше конкурентоспроможною.

Третій крок – оцінка привабливості ринку. Планування диференціації компанії нічим не відрізняється від планування організації нового бізнесу. Тому перед впровадженням оновленої продукції, потрібно не тільки брати до уваги інтереси компанії, але й загальну привабливість ринку. Для її оцінки використаємо модель 5 сил Майкла Портера, що включає в себе наступний аналіз:

- Конкурентоспроможність товару і рівень конкуренції на ринку;
  - o Оцінка товарів-замінників;
  - o Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції;
  - o Оцінка загрози входу нових гравців;
- Оцінка загрози відходу споживачів;

- Оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників.

Результати дослідження занесемо до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати аналізу в зведеному вигляді**

Параметр	Значення	Опис	Направлення робіт
1	2	3	4
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	Компанія володіє типовою пропозицією, аналоги якої існують на ринку	1. Рекомендується випуск продукції з новими властивостями та подальше зміцнення її унікальності або концентрація на існуючий цільовий ринок з випуском виняткових смакових властивостей.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є висококонкурентним з великою кількістю гравців.	2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються через низькі бар'єри входу, але через високий рівень початкових інвестицій це відбувається не часто.	3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками (при відході ключових клієнтів - значне падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій.	4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії. 5. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів. 6. Зосередитися на усунення всіх недоліків товару 7. Сконцентрувати активність на побудові тривалих відносин з покупцем.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, диференціація товару є найпершим та найголовнішим напрямком робіт по удосконаленню діяльності підприємства, що доводить доцільність проведення даного інструменту.

Четвертий крок – аналіз розвитку компанії. У цьому нам допоміг проведений аналіз за допомогою матриці ADL, який довів, що ПрАТ «БІАГР» має розвиватись і має для цього усі можливості [45]. Отже, проведення диференціації продукції є обґрунтованим рішенням.

Після ретельного аналізу, порівнянь декількох альтернатив та виробничих можливостей і потенціалу підприємства, було прийняте рішення розглядати найбільш ймовірний сценарій реалізації оновленої продукції для ПрАТ «БІАГР», а саме виробництво вершкового ароматного масла із базиліком, паприкою та часником із кропом.

Додання даної продукції до основного асортименту ПрАТ «БІАГР» забезпечить сталий розвиток підприємства шляхом залучення нових клієнтів, а також збільшить кількість переваг над конкурентами, тому що дані види продукції є унікальними для українського ринку.

Натуральне вершкове масло повинне бути присутнім в раціоні харчування щодня. ПрАТ «БІАГР» на сьогодні займається його виробництвом, надаючи високоякісний продукт, однак й інші виробники мають схожі властивості товару, тому товариство значно не відрізняється винятковими особливостями від конкурентів – попит на вершкове масло залежить виключно від особистих вподобань покупця.

Виробництво пачок із вершкового масла з різними смаками – це винятковий продукт, який не представлений на національному ринку, однак є ідеальним варіантом для полегшення та прискорення процесу приготування страв, а також для повсякденного використання, наприклад, для бутербродів.

Вершкове масло, змішане з продуктами, що володіють яскравим ароматом, перетворюється в прекрасну заготовку – ароматне вершкове масло. Воно широко використовувалося в традиційній французькій кухні аж до другої половини 20-го століття, коли почалися гоніння на жирні продукти. Сьогодні жири повністю реабілітовані дієтологами, і ароматне вершкове масло знову входить в моду. Ароматне вершкове масло використовують при приготуванні канапе, згущенні соусів, як начинку в курячі або рибні котлети. Або просто кладуть на гарячий шматок м'яса або риби, і масло, таячи, утворює ніжний соус [46]. Тобто, шляхи використання ароматного масла досить різноманітні.

При реалізації даного виду продукції, ПрАТ «БІАГР» матиме за основне завдання виробництво пачок із вершкового масла Бутербродного 63% жиру із

базиліком, паприкою і часником та кропом, кожен з яких матиме вагу 180 грамів та буде упакований в «Еколін».

Впровадження даного сценарію потребує додаткового капіталовкладення для ПрАТ «БІАГР», а саме:

- закупівля свіжого молока, а також базиліку, паприки, часника та кропу;
- розробка та виготовлення упаковки.

Розглянемо основні етапи виробництва ароматного масла на ПрАТ «БІАГР».

Етап 1 – прийом свіжого молока. Для виготовлення 1 кілограму ароматного масла 63% жиру необхідно приблизно 20 літрів коров'ячого молока. Коли приймається партія коров'ячого молока для виробництва масла, з неї беруться проби для лабораторного аналізу. За його результатами видається висновок про характеристики сировини і дозвіл на його застосування для виготовлення вершкового масла. Також на етапі приймання сировина чиститься від домішок.

Етап 2 – сепарування. Після ретельних перевірок, молоко відправляється в сепаратор. Тут воно нагрівається до температур в 35-40°C за допомогою трубчастого нагрівача. Далі запускається обертовий барабан, в якому під дією відцентрової сили вершки відокремлюються від основи. Перед зупинкою сепаратора в нього заливається знежирене молоко, в результаті чого вершки піднімаються наверх.

Етап 3 – нормалізація і очищення вершків. Сучасні виробничі технології мають на увазі використання вершків, що мають рівні жирові характеристики. Тому після операції сепарування необхідно нормалізувати їх жирність. Для цього вершки заливають в спеціальну ємність разом із знежиреним молоком і сколотиною (знежиреними вершками). Якщо потрібно підвищити жирність, можуть додаватися більш жирні вершки.

Етап 4 – пастеризація. Для продовження терміну придатності і захисту сировини для виробництва масла від скисання їх потрібно пастеризувати. Для

цього вершкова сировину нагрівається до 92-95°C взимку і 85-90°C влітку і прогрівається на постійній температурі протягом приблизно 15-20 хвилин. Цього часу достатньо, щоб знищити більшість мікроорганізмів, які містяться в молочному жирі; в результаті термін придатності вершків зростає в 3-4 рази.

Етап 5 – охолодження і дозрівання. Гаряча пастеризована маса швидко охолоджується до 2-8°C. Для цього використовується та ж ванна, в якій проводилися етапи нормалізації і пастеризації. Щоб температура стрімко знижувалася, в спеціальний комір подається холодна вода, а сама маса плавно перемішується та остигає. Далі вершки залишаються на природне відстоювання і дозрівання. В результаті частка жиру твердне, утворюючи згустки, з яких в подальшому виходять масляні зерна. Прискорити їх отримання можна за допомогою охолодження до мінімально допустимих температур і постійного перемішування.

Етап 6 – виробництво масла методом збивання. Для використання цього методу потрібні спеціальні машини, які присутні на ПрАТ «БІАГР». Це мобільні циліндри з металу. При обертанні циліндра жир кристалізується, перетворюючись в масляні зерна. Сигналом до завершення процесу є розбризкування сколотини – знежиреної вершкової основи. Далі потрібно ретельно, на кілька раз промити отримані зерна. Це надає маслу підвищену стійкість і тривалість зберігання. Крім того, так змиваються останні залишки сколотини.

Етап 7 – змішування із наповнювачем. Отриману масу відправляють до мішалки, де змішують із наповнювачем: або базиліком, або паприкою, або часником та зеленню. Одержану після обробки масу пропускають через віджимні вальці, які створюють рівномірний масляний шар.

Етап 8 – розфасовка та упаковка ароматного масла [47]. Цей етап є заключним, після нього товар реалізується.

При правильному розподілі ресурсів, на нашу думку, даний вид продукції допоможе ПрАТ «БІАГР» підвищити свої конкурентні позиції на ринку та збільшити прибуток, шляхом привернення уваги споживачів до інноваційного

товару, який на сьогоднішній день не виробляється українськими підприємствами.

Однак, перед розрахунком доцільності цього управлінського рішення, яке пов'язане із бізнес-проектом, наведемо структуру робіт проекту за допомогою матриці WBS. Основним завданням цього методу є розбиття проекту на конкретні результати, які повинні бути досягнуті для досягнення цілей. WBS – вкрай корисна річ в плануванні проекту і ось чому [48]:

1. WBS – якщо не єдиний, але точно найефективніший спосіб наочно відобразити весь обсяг проекту;
2. WBS фокусує увагу не на процесі, а на очікуваний результат, і створює потрібний «посил»;
3. Розробка WBS дозволяє а) забезпечити єдине розуміння результатів проекту та його обсягу б) побачити важливість і внесок окремих елементів в загальний результат;
4. За допомогою WBS можна обґрунтувати необхідність в фінансах або людських ресурсах;
5. WBS допомагає запобігти ризикам і зміни або принаймні значно знизити їх ймовірність і вплив, так як саме тут спливуть багато неочевидних раніше речей;
6. На рівні WBS можна визначити і погодити контрольні точки проекту (як для рішень про продовження проекту після чергового етапу, так і для контролю витрат людських і фінансових ресурсів).

Створимо матрицю WBS впровадження ароматного масла на ПрАТ «БІАГР» (рис. 3.2).

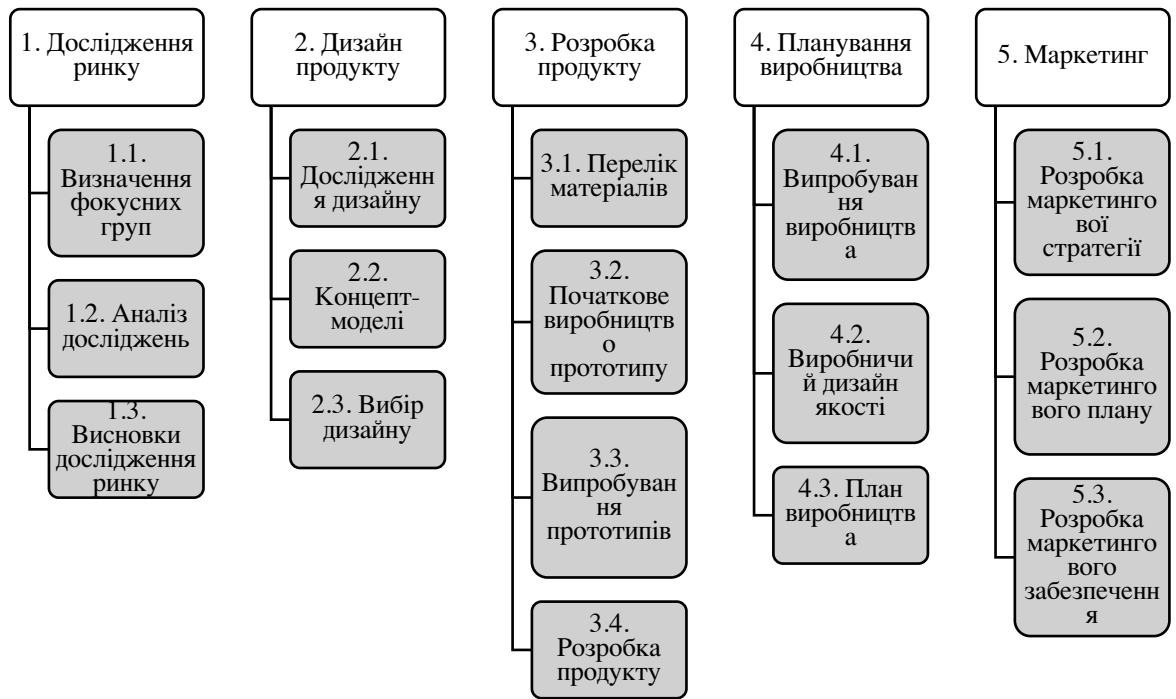


Рис. 3.2. Структура робіт проекту (WBS) по виготовленню ароматного вершкового масла на ПрАТ «БІАГР»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, процес запровадження нової продукції на ПрАТ «БІАГР» не є легким процесом, але достатньо обґрунтовано послідовним, тому, аби досягти позитивного результату, необхідно чітко дотримуватись даної структури робіт проекту.

### 3.2. Економічне обґрунтування реалізації проекту із диференціацією асортименту ПрАТ «БІАГР»

Диференціація відображає процес розширення діяльності підприємства, що означає одночасний розвиток різних і не пов'язаних видів виробництва та розширення обсягу продукції.

Розглянемо основні причини впровадження нового продукту, а саме ароматного вершкового масла на ПрАТ «БІАГР»:

- можливість отримання додаткового прибутку;
- зменшення залежності від однієї продуктової лінії;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- збільшення ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- забезпечення зростання прибутку підприємства.

Як зазначалося попередньо, було прийняте рішення розглядати найбільш ймовірний сценарій реалізації продукції з новими властивостями для ПрАТ «БІАГР», а саме виробництво пачок із вершкового ароматного масла із базиліком, паприкою і часником та кропом.

Уже напередодні пандемії було зрозуміло, що світова молочна промисловість знаходиться на порозі масштабних змін. Чи не найбільшим чинником стала урбанізація. Зростання доходів міського населення відразу позначилося на збільшенні вмісту тваринних жирів у раціоні, причому молочний жир був найбільш доступним, а тому першим замінював рослинний.

Чому саме масло? Відбулося також збільшення споживання масла та твердих сирів та поступове зменшення споживання так званих «свіжих молочних продуктів» (fresh dairy products), тобто питного молока, ферментованих продуктів, молочних напоїв, а також м'яких сирів (творога). Щоб утримати споживача, виробники цієї продукції значно розширили асортимент. Так, питне молоко можна знайти з різним вмістом жиру, з наповнювачами, підсолоджувачами, вироблене за спеціальною технологією (наприклад, ультрапастеризоване молоко чи молоко А2) та від різних видів тварин. Те саме стосується й іншої продукції. Значно розширився ринок йогуртів. Культура харчування поза домом активізувала ринок молочних інгредієнтів. Збільшення кількості людей з лактозною непереносимістю спонукало молочну промисловість почати виробництво безлактозної молочної продукції [49].

Вершкове масло – продукт, який ми вживаємо майже кожного дня та додаємо у випічку, каші тощо. Треба пам'ятати, корисним є тільки масло, отримане з натуральних молочних вершків. Воно може мати жирність від 61,5% до 85%, причому чим жирнішим буде, тим краще.

Всі інші продукти під назвою «масло» – це маргарин, насичений

консервантами, регуляторами кислотності, барвниками, емульгаторами, ароматизаторами та іншими домішками.

У такому випадку краще не насичувати організм шкідливим продуктом, тому що від маргарину користі немає.

Вживання саме натурального вершкового масла вбачає досить багато корисних властивостей.

Корисні властивості вершкового масла наступні [50]:

- масло багате на найбільш легкозасвоювану форму вітаміну А, необхідну для здоров'я щитовидної залози та надниркових залоз;
- містить лауринову кислоту, важливу для лікування грибкових інфекцій;
- має лецитин, необхідний для метаболізму холестерину;
- включає в собі антиоксиданти, що захищають від пошкодження вільними радикалами;
- має антиоксиданти, що захищають від ослаблення артерій;
- є чудовим джерелом вітамінів Е і К;
- насичені жири у вершковому маслі мають сильні протипухлинні та протиракові властивості;
- масло містить кон'юговану лінолеву кислоту, яка є потужним протираковим агентом, нарощує м'язи та підвищує імунітет;
- вітамін D, що міститься у вершковому маслі, необхідний для засвоєння кальцію;
- захищає від карієсу;
- це єдине джерело фактору жорсткості, який захищає від кальцифікації суглобів;
- фактор жорсткості у вершковому маслі також запобігає затвердінню артерій, катаракти та кальцифікації епіфізу;
- є джерелом активатора Х, який допомагає вашому організму засвоювати мінерали;
- є джерелом йоду у високопоглинальній формі;

- є джерелом швидкої енергії і не зберігається в нашому тілі жирової тканини;
- містить арахідонову кислоту (АА), яка відіграє роль у роботі мозку і є життєво-важливим компонентом клітинних мембран;
- захищає від шлунково-кишкових інфекцій у молодих або літніх людей.

Всупереч безлічі позитивних моментів також є негативний вплив масла. Не варто боятися шкоди вершкового масла та не вживати його, важливо дозувати кількість та отримувати від нього лиш користь. Вся користь вершкового масла є тільки в натуральному продукті, який не містить консервантів, рослинних жирів і барвників.

Кількість масла, яку можна їсти без шкоди для здоров'я залежить від кількості в ньому насичених жирів та від раціону людини. Бажана норма – не більше 40 грамів на добу для масла жирністю 82 відсотки та за умови, що в раціоні немає інших насичених жирів.

Існує думка, що крихкість або м'якість масла – це ознака його якості. Це не більше, ніж міф. Консистенція залежить від сезонності. Весна та літо – це час низькоплавких жирів. А зима – тугоплавких. Масло може бути крихким, якщо в процесі приготування не дотримували температурні умови під час збивання вершків.

Ринок вершкового масла України, як уже зазначалося, є високорозвиненим. Вітчизняні підприємства активно працюють не тільки на внутрішньому ринку, але також освоюють нові іноземні майданчики. Завдяки добрим органолептичним властивостям, високому ступеню засвоєння, широкому спектру жирних кислот і фізіологічно цінних супутніх речовин (вітамінів, фосфоліпідів, мікроелементів тощо) вершкове масло посідає важливе місце у раціоні людини. Крім того, вершкове масло володіє підвищеними лікувально-профілактичними властивостями, попереджуючи розвиток окремих захворювань органів травлення.

Для покращення конкурентоспроможності за рахунок диференціації

продукції, нами пропонується впровадження нових смаків масла солодко вершкового, а саме – «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом», що пропонуємо фасувати по 180 г. в «Еколін».

Ароматне вершкове масло з прянощами, травами і спеціями – новинка, яка користуватиметься попитом серед різних вікових категорій споживачів. Варіантів комбінування масла у приготуванні страв безліч: крекери, тости, лаваш, канапе, французькі тости і оладки / млинці для солодких і солоних варіантів. Ці ж чудові закусочні масла - готовий соус для будь-якої риби, м'яса, птиці, печених або варених овочів, пасти. Ми пропонуємо виготовляти «Вершкове масло із базиліком», «Вершкове масло із паприкою» та «Вершкове масло із часником та кропом, щоб збагатити смак масла новими відтінками смаку.

Виробництво ПрАТ «БІАГР», для виготовлення нового виду продукції, потребує певних потужностей, тому розглянемо рівень завантаженості потужностей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рівень завантаженості потужностей на ПрАТ «БІАГР» для виробництва солодковершкового масла в 2020 р., %**

Місяці	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Лінія виробництва солодковершкового масла	76	74	75	72	71	73	77	76	77	75	74	71

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, лінія виготовлення солодковершкового масла завантажена протягом року від 71 % до 77 %. Виробництво продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» пропонуємо виробляти саме на ній. На сьогодні підприємство виготовляє 7,7 тис. т солодковершкового масла на рік. Ми пропонуємо виготовляти на цій же лінії більше продукції, тому

збільшимо потужність до 85% і цим самим виготовлятимемо:  $(85 \% * 7,7 \text{ тис. т} / 77 \% - 7,7 \text{ тис.грн}) = 1,4 \text{ тис. т}$  нового солодковершового масла на рік додатково. Розрахуємо виробничу програму підприємства (план виробництва і реалізації продукції). Для початку визначимо кількість днів роботи підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок числа днів роботи за рік

Календарний фонд часу	Зупинки з причин		Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання	
	Вихідні і святкові дні	Ремонт обладнання			
		поточний			капітальний
365	–	12	23	35	330

Джерело: розраховано автором

Нами були проаналізовані смакові вподобання населення щодо домішок до масла, і саме тому ми пропонуємо виробництво трьох видів продукції: відтак 38% виготовлятимуть «Вершкового масла із часником та кропом», 33% «Вершкового масла із паприкою» і 29% «Вершкового масла із базиліком».

Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Розрахунок виробничої програми підприємства

Найменування продукції	Змінний обсяг виробництва, т	Кількість змін роботи на рік	Річний обсяг виробництва, т
«Вершкове масло із базиліком»	1,29	330	426
«Вершкове масло із паприкою»	1,43	330	472
«Вершкове масло із часником та кропом»	1,65	330	543
Разом			1441

Джерело: розраховано автором

Після того як виробничу програму складено у натуральному виразі її переводять у вартісний (табл. 3.7).

### План виробництва продукції у вартісному виразі

Найменування продукції	Річний обсяг виробництва, т	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ), грн. /т	Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн.
«Вершкове масло із базиліком»	426	223230,40	95096,15
«Вершкове масло із паприкою»	472	222905,01	105211,17
«Вершкове масло із часником та кропом»	543	224010,30	121637,91
Разом	1441	67146,30	321945,23

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку чисельності працюючих необхідно враховувати затрати праці на виробництво продукції та ефективний фонд робочого часу працівників. Фонд робочого часу за рік визначається, виходячи із календарної кількості днів у році, кількості вихідних та неробочих днів та тривалості робочого дня. Розрахунок ефективного фонду робочого часу одного працівника за рік наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік

Елементи часу	Кількість днів
1	2
Кількість календарних днів за рік	365
Вихідні дні	105
Номінальний фонд робочого часу	260
Дні невиходу на роботу тому числі:	33
Відпустки	14
Відпустки на навчання	6
Лікарняні	10
Неявки з дозволу адміністрації	3
Ефективний фонд робочого часу	227
Тривалість робочого дня, годин	8
Ефективний фонд робочого часу одного працівника, годин	1816

Джерело: розраховано автором

Потреба в основних працівниках:

$$\text{Чосн} = \text{ВП} / \text{Феф} \quad (\text{осіб}),$$

(3.1)

де ВП – витрати праці в людино-годинах на потреби виробництва;

Феф – ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік, год.

$$\text{ВП} = \text{Норматив часу} * \text{Річний обсяг виробництва}$$

(3.2)

$$\text{ВП} = 3,11 * 1441 = 4481,51 \text{ люд/год}$$

$$\text{Чосн} = 4481,51 / 1816 = 3 \text{ працівника}$$

Чисельність працівників допоміжного виробництва ПрАТ «БІАГР» приймається на рівні 20 % від чисельності працівників основного виробництва:

$$\text{Чдоп} = \text{Чосн} * 0,2$$

(3.3)

$$\text{Чдоп} = 3 * 0,2 = 1 \text{ працівник}$$

Разом працівників:  $\text{Ч} = \text{Чосн} + \text{Чдоп} = 3 + 1 = 4$  працівника

Отже, згідно наведених вище розрахунків видно, що для забезпечення виробництва продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом», є потреба у робітниках у кількості 4 осіб. Розрахуємо збільшення фонду оплати праці, враховуючи необхідність залучення робітників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Розрахунок заробітної плати основних робітників

Показник	Значення		Разом
	4	3	
Розряд	4	3	x
Годинна тарифна ставка, грн.	43,85	37,15	x
Ефективний фонд робочого часу за рік, год.	1816	1816	x
Тарифний фонд заробітної плати, грн	79631,6	67464,4	147096
Додатковий фонд заробітної плати, 60% від тарифного фонду, грн	47778,96	40478,64	88257,6
Загальний фонд заробітної плати, грн.	127410,56	107943,04	235353,6
Кількість робітників, чол.	1	2	3
Загальний фонд ЗП на всіх робітників, грн.	127410,56	215886,08	343296,64

Джерело: розраховано автором

Виконавши розрахунок річного фонду оплати праці робітників за весь обсяг виробленої продукції, необхідним є розрахунок заробітної плати на 1

тонну виготовленої продукції. Для цього необхідно отриману суму в табл. 3.7 поділити на запланований річний обсяг виробництва масла.

ФОП прац. за 1 тонну ГП =  $343296,64 / 1441 = 238,24$  грн./т. Фонд заробітної плати робітників допоміжного виробництва розраховується як добуток чисельності на середньомісячну заробітну плату по підприємству і число місяців роботи. Із виконаного розрахунку видно, що необхідно додатково 1 робітник. Отже, розрахуємо його заробітну плату:

$$\text{ЗП Ч доп} = 1 * 7700 * 12 = 92400 \text{ грн.}$$

Розрахуємо заробітну плату на 1 тонну виготовленої продукції. Для цього необхідно отриману суму поділити на запланований річний обсяг виробництва масла.

$$\text{ФОП допом. прац. за 1 тонну ГП} = 92400 / 1441 = 64,12 \text{ грн / т}$$

$$\text{ЗП загал на 1т. ГП} = 238,24 + 64,12 = 302,36 \text{ грн / т}$$

Відрахування до ЄСВ:

$$\text{ВЄСВ} = 302,36 * 0,22 = 66,52 \text{ грн / т}$$

Калькулювання собівартості 1 тони продукції здійснюють за статтями витрат.

До статті «Сировина та матеріали» включається вартість: сировини та основних матеріалів, які входять до складу продукції, що виготовляється, утворюючи її основу; допоміжних матеріалів, що використовуються при виготовленні продукції у виробничому процесі і пакування продукції (якщо пакування відповідно до встановленого технологічного процесу проводиться у процесі виробництва продукції (цехах) до здавання її на склад готової продукції).

Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 тони продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» зображені в таблиці 3.10.

**Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на  
виробництво 1 т продукції**

Сировина та основні матеріали	Од. виміру	Норма витрат на 1 тонну продукції	Ціна одиниці сировини, грн.	Всього витрат на 1т продукції, грн.
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкове масло із базиліком»	кг	2926,50	46,00	134619,00
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкове масло із паприкою»		2917,30		134195,80
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкового масла із часником та кропом»		2924,20		134513,20
Базилік сухий мелений	кг	24,00	74,00	1776,00
Паприка мелена копчена	кг	32,00	62,00	1984,00
Гранули часникові сухі	кг	6,00	88,00	528,00
Кріп сухий мелений	кг	22,00	85,00	1870,00
Сухі та рідкі емульгатори, ароматизатор та окислювач	кг	1,50	765,00	1147,50
Всього «Вершкове масло із базиліком» 82,5 %	х	х	х	137542,50
Всього «Вершкове масло із паприкою» 82,5 %	х	х	х	137327,30
Всього «Вершкове масло із часником та кропом» 82,5 %	х	х	х	138058,70

Джерело: розраховано автором

У молокопереробній промисловості основним видом сировини є молоко або вершки, передбачені рецептурою. До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали. Витрати на пакування виробів включаються безпосередньо у виробничу собівартість, тому що готові вироби пакуються на виробництві.

Для пакування солодковершкового масла масою 180 г ПрАТ «БІАГР» використовує «Еколін» (плівковий матеріал) у рулонах (з одного рулону ми отримуємо 1200 шт. готових упаковок). Для даного впровадження на 1 т продукту потрібно:  $1 \text{ т} / 180 \text{ г} = 5\,556 \text{ шт}$  (тобто 4,63 рулона). Вартість одного рулона становить 1752 грн.

До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали та інші необхідні матеріали (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 т масла**

Найменування допоміжних матеріалів	Одиниця виміру	Норма витрат на 1т продукту	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т продукції, грн
Пакувальні матеріали, упаковка Еколін (плівковий матеріал)	шт	5556	1,46	8111,76
Миючі засоби	кг	1	45,00	45,00
Дезінфікуючі засоби	кг	1	85,00	85,00
Мило	л	1,5	5,00	7,50
Пероксид водню	л	0,5	92,00	46,00
Разом				8295,26

Джерело: розраховано автором

Потрібно врахувати транспортно-заготівельні витрати, які приймаються в розмірі 5% від вартості сировини, основних та допоміжних матеріалів. Підсумкова таблиця витрат сировини, основних та допоміжних матеріалів наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для виробництва 1 т продукції**

Найменування продукції	Вартість сировини та основних матеріалів, грн	Вартість допоміжних матеріалів, грн	Транспортні витрати	Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 т, грн.
«Вершкове масло із базиліком»	137542,50	8295,26	7291,89	153129,65
«Вершкове масло із паприкою»	137327,30	8295,26	7281,13	152903,69
«Вершкове масло із часником та кропом»	138058,70	8295,26	7317,70	153671,66

Джерело: розраховано автором

До статті «Паливо та електроенергія на технологічні цілі» відносяться витрати на всі види палива і енергії, які витрачаються на технологічні потреби при здійсненні основного виробництва, які можуть отримуватися як від сторонніх організацій, так і виготовлятися на самому підприємстві (табл. 3.13).

**Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі в  
розрахунку на 1 т продукції**

Вид палива та енергії	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Масло	
			Норма витрат на 1т	Сума, грн.
Вода	м <sup>3</sup>	32,6	1,9	61,94
Електроенергія	Квт. год	3,98	176	700,48
Холод	Гкал	547	0,45	246,15
Разом	-	-	-	1008,57

Джерело: розраховано автором

До статті «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» відносяться витрати на утримання і експлуатацію виробничого обладнання, технічний нагляд, технічне обслуговування, на ремонти, амортизаційні відрахування від вартості виробничого обладнання транспорту, суму сплачених орендарем платежів за користування наданих в оперативну оренду основних засобів; витрати на утримання цехових транспортних засобів тощо.

Розмір цих витрат знаходиться на рівні 60-70% від суми основної заробітної плати робітників. Отже, в розрахунку на 1 т продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» = 302,36 грн. \* 70 % = 211,65 грн./ т

До статті «Загальновиробничі витрати» належать витрати на управління виробництвом; включаються витрати на оплату праці і відрахування до єдиного соціального внеску; оплата службових відряджень персоналу цехів, діляниць; витрати на придбання спеціалізованої літератури; амортизація основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення; витрати на охорону праці, витрати на пожежну і сторожову охорону; витрати на опалення, освітлення, водопостачання та інше утримання виробничих приміщень тощо. Загальновиробничі витрати приймають в розмірі 70-100 % від основної заробітної плати робітників:

$$\text{Взаг} = 302,36 * 100\% = 302,36 \text{ грн./т}$$

Розрахуємо виробничу собівартість 1 т масла:

$$\text{Всв «Вершкове масло із базиліком»} = 155021,11 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із паприкою»} = 154795,15 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із часником та кропом»} = 155563,12 \text{ грн./т}$$

Адміністративні витрати складають 9 % від виробничої собівартості:

$$\text{Всв «Вершкове масло із базиліком»} = 155021,11 * 0,09 = 13951,90 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із паприкою»} = 154795,15 * 0,09 = 13931,56 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із часником та кропом»} = 155563,12 * 0,09 = 14000,68 \text{ грн./т}$$

Витрати на збут складають 11 % від виробничої собівартості.

$$\text{Всв «Вершкове масло із базиліком»} = 155021,11 * 0,11 = 17052,32 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із паприкою»} = 154795,15 * 0,11 = 17027,47 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із часником та кропом»} = 155563,12 * 0,11 = 17111,94 \text{ грн./т}$$

Повна собівартість 1 т солодковершкового масла складає:

$$\text{Всв «Вершкове масло із базиліком»} = 186025,33 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із паприкою»} = 185754,18 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв «Вершкове масло із часником та кропом»} = 186675,74 \text{ грн./т}$$

Зведемо всі витрати на 1 т продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Калькуляція витрат на 1 т нового виду продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом», грн**

Статті калькуляції	«Вершкове масло із базиліком»	«Вершкове масло із паприкою»	«Вершкове масло із часником та кропом»
1	2	3	4
Сировина та матеріали	153129,65	152903,69	153671,66
Паливо та електроенергія на технологічні потреби	1008,57	1008,57	1008,57
Заробітна плата робітників промислово-виробничого персоналу	302,36	302,36	302,36
Відрахування ЄСВ	66,52	66,52	66,52

1	2	3	4
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	211,65	211,65	211,65
Загально виробничі витрати	302,36	302,36	302,36
Виробнича собівартість	155021,11	154795,15	155563,12
Адміністративні витрати	13951,90	13931,56	14000,68
Витрати на збут	17052,32	17027,47	17111,94
Повні витрати	186025,33	185754,18	186675,74
Прибуток	37205,07	37150,84	37335,15
Оптова ціна підприємства (без ПДВ)	223230,40	222905,01	224010,89
ПДВ (20%)	44646,08	44581,00	44802,18
Оптово-відпускна ціна	267876,47	267486,02	268813,07
Відпускна ціна 1 упаковки масла (180 г)	48,22	48,15	48,39
Ціна 1 упаковки масла (180 г) у торговій мережі	57,86	57,78	58,06

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунки показали, що підприємство може конкурувати на ринку країни не лише за смаковими якостями, рівнем корисності, але й за ціною.

Розрахована нами ціна для продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» конкурентна ринку серед наступних одиниць продукції: ТМ «Яготинське» 82,5% (52,99 грн), ТМ «Селянське» 82% (59,99 грн), ТМ «President» 82% (95,90 грн), ТМ «Ферма» 82,5% (61,89 грн), ТМ «Рудь» 82,5% (60,49 грн) тощо.

Тепер важливо розрахувати показники прибутку та рентабельності та визначити вплив, який новий захід спричинить на зміну основних показників.

Виробнича собівартість на впровадження заходу =  $(426 * 155021,11 + 472 * 154795,15 + 543 * 155563,12) / 1000 = 223573,08$  тис. грн., що і буде становити основу визначення ефективності.

Повні витрати =  $426 * 186,03 + 472 * 185,75 + 543 * 186,68 = 268290,02$  тис. грн.

Чистий прибуток від впровадження заходу =  $(426 * 37205,07 + 472 * 37150,84 + 543 * 37335,15) * (1 - 0,18) = 43999,18$  тис. грн

У табл. 3.15. розглянемо як вплинуть результати впровадження проекту на діяльність підприємства.

Таблиця 3.15

**Основні показники діяльності ПрАТ «БІАГР»  
після впровадження заходу**

№	Показники	Од. вимір.	2020 рік	Проектний рік	Абсол. Відхилен., +/-	Темп приросту, %
1	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1159597,00	1383170,08	223573,08	19,28
2	Чистий прибуток	тис.грн.	83693,00	127692,18	43999,18	36,29
3	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	тис.грн.	1465959,00	1787904,23	321945,23	21,96
4	Витрати на 1 грн. виготовленої продукції	коп.	91,46	83,33	8,13	-8,89
5	Продуктивність праці	тис.грн./чол..	2549,49	3087,92	538,43	21,14
6	Фондовіддача	тис.грн./тис.грн.	7,94	9,69	1,75	22,04
7	Рентабельність продукції	%	7,22	9,23	1,29	x
8	Рентабельність діяльності	%	5,71	7,14	1,43	x

Джерело: розроблено автором

Окрім цього розрахуємо показники ефективності інноваційної стратегії, а саме:

1) Рентабельність інноваційної діяльності:

$$R_{ID} = \frac{43999,18}{268290,02} * 100\% = 16,4$$

Тобто з 1 гривні вкладеної в нову продукцію ПрАТ «БІАГР» отримуватиме 16,4 гривень.

2) Коефіцієнт оновлення продукції:

$$K_{оп} = \frac{1}{14} = 0,07$$

Таким чином вироблення ароматного масла із базиліком, паприкою та часником із зеленню складе 7% у загальному обсязі продажу продукції підприємства, що доводить доцільність фінансування даної інноваційної діяльності, оскільки нова продукція є конкурентоспроможною і проблем з її збутом не очікується.

Отже, можемо зробити висновок, що після введення нового смаку масла «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» основні техніко-економічні показники діяльності підприємства мають позитивну тенденцію: збільшення чистого доходу від реалізації (21,96%), покращення рентабельності продукції на 1,29%, чистий прибуток зріс на 43999,18 тис.грн. Саме тому вважатимемо впровадження даного заходу ефективним та таким, який позитивно вплине на конкурентоспроможну стратегію диференціації ПрАТ «БІАГР».

Диференціація є найкращим, на нашу думку, шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже вона дозволяє збільшити стійкість бізнесу; поліпшити управління грошовими потоками за рахунок перерозподілу фінансів між різними напрямками діяльності; налагодити більш повноцінне використання ресурсів, яке дозволяє згладити прояви сезонності; і мати переваги перед конкурентами.

### ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Використовуючи аналіз 5 сил Портера, була обрана стратегія диференціації на ПрАТ «БІАГР» із впровадженням продукту з унікальними властивостями шляхом наступальної інноваційної стратегії. Цей вибір найкраще підійшов під теперішнє становище ПрАТ «БІАГР», адже за попередніми дослідженнями саме низький асортимент продукції є головною причиною низької конкурентоспроможності підприємства.

Продукція, яка була запропонована для впровадження – це ароматне вершкове масло із базиліком, паприкою копченою та часником із кропом. Даний товар є доволі відомим для українських споживачів, які виробляють його у домашніх умовах, але він не реалізується жодним підприємством у великих виробничих масштабах. Саме ця ініціатива має стати своєрідним проривом для ПрАТ «БІАГР», адже ароматне вершкове масло може використовуватись для різних потреб, наприклад, для бутербродів, або як соус для різноманітних страв.

Визначивши величини витрат, ми дійшли висновку, що впровадження даної ініціативи матиме позитивний економічний ефект на усю діяльність підприємства, збільшивши його чистий прибуток на 43999,18 тис. грн., зменшивши витрати на 1 грн. виготовленої продукції на 8,89%, збільшивши рентабельність продукції на 1,29% та рентабельність діяльності на 7,14%.

Такі результати доводять те, що із впровадження нової продукції ПрАТ «БІАГР» збільшить рівень конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, дозволить ПрАТ «БІАГР» завоювати більшу частку ринку, підвищити інтерес до компанії серед споживачів, а також отримати позитивний імідж інноватора на українському молочному ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вивчення інноваційної діяльності, в тому числі інноваційних стратегій є дуже актуальним питанням на сьогодні, оскільки з кожним роком зростає ринок споживачів та виробників, з'являються нові завдання, нові стандарти, а разом з ними підвищується конкуренція між виробниками.

В першому розділі нами розглянуто інноваційну діяльність. Вона є достатньо складним елементом, який можна впровадити на підприємстві. Це пов'язано із тим, що імплементація інноваційних заходів має бути достатньо обґрунтованим рішенням, який базується на результатах досліджень, аналізах, порівняннях та виборах різних альтернатив. В іншому випадку, реалізація даного інструменту не матиме позитивного ефекту для компанії, а навпаки призведе до втрати певної кількості грошей, що не є економічно привабливим для будь-якого підприємства.

Основними показниками, які необхідно брати до уваги перед ініціюванням інноваційної стратегії, є потенціал підприємства та розвиненість і становище ринку, на якому воно функціонує. Це дозволяє чітко обрати певну стратегію за допомогою матриці і після цього почати розробляти план по її впровадженню.

У другому розділі детально розглянуто економічну діяльність ПрАТ «БІАГР». Аналіз техніко-економічних показників показав, що впродовж 2018-2020 років чистий дохід підприємства зріс на 38,6%, середньорічна вартість основних фондів, активів та власного капіталу зростали відповідно на 67,73%, 84,29% та 66,53%, що демонструє ріст майнових цінностей. Разом з тим спостерігається ріст собівартості продукції на 31,88%. Саме таке значне підвищення мало вплив на чистий прибуток підприємства, який у 2020 році зменшився на 22,71%. Однак, темпи зростання чистого доходу вищі, ніж собівартості, що доводить ефективність діяльності підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що у 2020 році у порівнянні із 2019 роком, на ПрАТ «БІАГР» зріс показник абсолютної

ліквідності на 145%, що демонструє неефективне використання фінансових ресурсів. Разом з тим спостерігались коливання у значеннях коефіцієнту фінансової стабільності, що свідчить про не повне використання потенціалу підприємства. Рентабельність продукції у 2020 році, ніж у 2019 році, зменшилась на 3,44%, що вказує на погіршення ефективності виробництва продукції, тому необхідно працювати над вирішенням цієї проблеми. Рентабельність діяльності також зменшилась у 2020 році на 12,08%, у порівнянні із 2019 роком. Таке різке зниження свідчить про те, що ПрАТ «БІАГР» необхідно покращувати ефективність господарської діяльності.

Окрім цього в роботі проведена детальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою карти стратегічних груп та багатокутника конкурентоспроможності. За результатами аналізу ми дійшли висновку, що ПрАТ «БІАГР» не може активно конкурувати на ринку через вузький асортимент продукції, відсутність рекламної діяльності та низького рівня впізнаваності серед потенційних споживачів.

Для визначення інноваційної діяльності на підприємстві розраховано інтегральний показник, який продемонстрував, що ПрАТ «БІАГР» має усі можливості для покращення своїх конкурентних позицій. Важливо зазначити і те, що підприємство сьогодні проводить імітаційну стратегію, яка полягає в копіюванні продукції та її якостей у компаній-конкурентів. Це не дозволяє йому використовувати на повну високий потенціал та підвищувати свої конкурентні позиції.

У третьому розділі ми запропонували ПрАТ «БІАГР» перейти до наступальної інноваційної стратегії, довівши її значущість за допомогою матриці ADL. Вона визначила сприятливі умови для розвитку бізнесу на молочному ринку України та вигідні умови для покращення конкурентоспроможності у певній ніші.

Для цього ми пропонуємо диференціювати продукцію, а саме виробляти ароматне вершкове масло із базиліком, паприкою, часником та кропом, що буде інноваційним проривом для компанії. Аналіз показав, що даного виду товару на

сьогоднішній день не існує на ринку молочної продукції України, хоча попит є, оскільки споживачі готують дані типи вершкового масла у домашніх умовах.

Саме диференціація є найкращим, на нашу думку, шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже вона дозволяє покращити стійкість бізнесу; поліпшити управління грошовими потоками за рахунок перерозподілу фінансів між різними напрямками діяльності; налагодити більш повноцінне використання ресурсів, яке дозволяє згладити прояви сезонності; і мати переваги перед конкурентами.

Проведені розрахунки показали ефективність впровадження даного проекту, в рамках нової інноваційної стратегії:

- чистий прибуток ПрАТ «БІАГР» зросте на 36,29%, що є запорукою розвитку підприємства;
- витрати на 1 грн. виготовленої продукції зменшаться на 8,89%, що доводить підвищення ефективності використання матеріальних, грошових та трудових ресурсів.;
- збільшиться рентабельність продукції на 1,29%, що демонструє ефективність виробництва продукції ПрАТ «БІАГР»;
- збільшиться рентабельність діяльності на 1,43%, що доводить зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, із впровадженням інноваційної наступальної стратегії шляхом диференціації продукції, а саме виготовленням ароматного масла з базиліком, паприкою та часником із кропом, ПрАТ «БІАГР» зможе підвищити свої конкурентні позиції на ринку.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 456 с.
2. Денисенко М.П., Риженко Я В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. Проблеми науки. 2007. № 6. С. 10-16.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 05.12.2012 р. № 40 IV (зі змінами і доповненнями). Офіційний сайт Верховної Ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/40-15>
4. Буднікевич І.М., Школа І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
5. Ильенкова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 343 с.
6. Бажал Ю.М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «державо-університетипромисловість». Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 76-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2015_1_8).
7. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика. 1989. 167 с.
8. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство / П.Ф. Друкер. – СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. – 160 с.
9. Никсон Ф. Инновационный менеджмент. М.: Экономика. 1997. 240 с.
10. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. М.: Политиздат, 1983. 737 с.
11. Туган-Барановский М.И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. М.: Наука-РОССПЭН, 1997. 576 с.
12. Крисько Ж. Л. Економічна сутність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 89. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2014. С. 162-172.

13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 448 с. 9. Харів П.С., Собко О.М. Активізація інноваційної діяльності промислови
14. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
15. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. Економіка та держава. 2003. № 8. С. 6-27.
16. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: Вид-во ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
17. Гук О.В. Формування інноваційної політики підприємства/ О.В.Гук, В.В.Колосовська// Глобальні і національні проблеми економіки.-2015.-Випуск 8.-с.440-442
18. Сергеева О.Р. Теоретико-методичні засади інноваційної політики суб'єктів підприємництва/О.Р.Сергеева// Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія/ за заг. ред. К.Ф.Ковальчука – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – с.353-361
19. Сидорчук І.П.Критерії та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості/ І.П.Сидорчук// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 8. Частина 3.-2014.-С.127-131
20. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М. : Издательство Юрайт, 2016. - 303 с. - Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
21. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання). – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

22. Шипуліна Ю. С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / Ю. С. Шипуліна. — Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2012. — 460 с.

23. Лановська Г.І. Формування інноваційної політики підприємств спиртової промисловості: автореф.дис.на здобуття наук.ступеня канд..екон.наук.:08.00.04.:К.:2012.-19с

24. Дивнич О.Д. Інноваційна політика підприємства: формування та реалізація/ О.Д.Дивнич.// Ефективна економіка.-2014.-№1- Джерело доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/97.pdf>

25. Кадол Л. В. Принципи формування інноваційної політики підприємства / Л. В. Кадол, Л. М. Кравчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(1). - С. 76-79.

26. Левченко Ю.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Курс лекцій для студ. напряму 6.030504 «Економіка підприємства» для всіх форм навч. – К.: НУХТ, 2012. – 163 с.

27. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

28. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка й організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. – К.: видавничий центр «Академія», 2005. – 400с. (Альма-матер)

29. Семенова В. Г. Основні етапи формування інноваційної стратегії підприємства/ В. Г. Семенова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. - Вип. 26. – С. 290- 294.

30. Інноваційні стратегії: [Електронний ресурс]: Джерело доступу: [http://bookss.co.ua/book\\_nnovacijnij-menedzhment\\_904/5\\_tema4-nnovacijni-strategi](http://bookss.co.ua/book_nnovacijnij-menedzhment_904/5_tema4-nnovacijni-strategi).

31. Черешнюк О. М. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств [Текст] // Економічний аналіз : зб. наук. праць /

Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 218-224

32. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / Костевко В.І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – с. 66 – 73.

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

34. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

35. ADL матриця [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>.

36. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства / К.В. Орехова // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 21. – С. 14–17.

37. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21.

38. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

39. Класифікація критерієв конкурентоспособности товара [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost-factory/>.

40. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу / Г. А. Полинська. – Київ: ЮРАЙТ, 2016. – 324 с.

41. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Антлант, 2013. – 470 с.

42. Управление маркетингом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 521 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

43. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003р. №436-IV. - [Електронний ресурс].- редакція 26.11.2016р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>

44. Інноваційний розвиток підприємства [текст]: навч.посіб./ Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В.– ФОП Швець В.М., 2018. - 348с.

45. Теория дифференциации на практике [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/differencirovanie/>.

46. Ароматное сливочное масло [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gastronom.ru/recipe/group/3604/aromatnoe-slivochnoe-maslo>.

47. Как производят сливочное масло? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://foodbay.com/wiki/molochnaja-industrija/2017/09/22/kak-proizvodyat-slivochnoe-maslo/>.

48. Бажанова Ю. Что такое WBS проекта, и зачем она нужна [Електронний ресурс] / Юлия Бажанова. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://upravlenie-proektami.ru/chtotakoe-wbs-proekta-i-zachem-ona-nuzhna>.

49. Козак Ольга, представник IFCN в Україні, провідний науковий співробітник ННЦ ІАЕ: Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. Вплив пандемії 2020. <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukoviy-spivrobitnik-nnts-iae-tendentsiyi-spozhivannya-molochnih-produktiv-v-ukrayini-vpliv-pandemiyi/>

50. Анна Пасічник. Вершкове масло: корисні властивості та шкода 2020. <https://ranok.ictv.ua/ua/2020/11/14/vershkovе-maslo-korisni-vlastivosti-ta-shkoda/>

**ДОДАТКИ***Додаток А***Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 2018-2020 роки**

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31122018 р.**

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	232	143
первісна вартість	1001	601	601
накопичена амортизація	1002	369	458
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26849	35510
Основні засоби:	1010	101139	118922
первісна вартість	1011	150915	184990
знос	1012	49776	66068
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	<b>1095</b>	128245	154600
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	116232	70834
Виробничі запаси	1101	15378	22726
Незавершене виробництво	1102	0	2377
Готова продукція	1103	100634	45404
Товари	1104	220	327
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86577	131992
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9651	26018
з бюджетом	1135	6756	11
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104	6899
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	304	8619
Готівка	1166	244	64
Рахунки в банках	1167	60	8555
Витрати майбутніх періодів	1170	14	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	<b>1195</b>	219638	244373
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	<b>1300</b>	347883	398973

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	50000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197436	254917
Неоплачений капітал	1425	( 6848)	( 4848)
Вилучений капітал	1430	( 0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>240588</b>	<b>300069</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	34767	21717
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>34767</b>	<b>21717</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	16491
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	22671	24582
розрахунками з бюджетом	1620	2860	7381
у тому числі з податку на прибуток	1621	2575	5111
розрахунками зі страхування	1625	284	194
розрахунками з оплати праці	1630	1482	1556
за одержаними авансами	1635	643	1335
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1463	1732
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	43125	23916
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>72528</b>	<b>77187</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	0	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>			
	1800	0	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>347883</b>	<b>398973</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Кордубан Оксана Анатоліївна

Конишева Юлія Олександрівна

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31122019 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	143	65
первісна вартість	1001	601	604
накопичена амортизація	1002	458	539
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35510	87421
Основні засоби:	1010	118922	136686
первісна вартість	1011	184990	228225
знос	1012	66068	91539
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>154600</b>	<b>224197</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	70834	55950
Виробничі запаси	1101	22726	44895
Незавершене виробництво	1102	2377	1721
Готова продукція	1103	45404	9006
Товари	1104	327	328
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	131992	175646
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26018	59778
з бюджетом	1135	11	3640
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6899	5957
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8619	23249
Готівка	1166	64	200
Рахунки в банках	1167	8555	23023
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>244373</b>	<b>324220</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>398973</b>	<b>548417</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	50000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	254917	363198
Неоплачений капітал	1425	( 4848)	( 4848)
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>300069</b>	<b>408350</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	21717	24023
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>21717</b>	<b>24023</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	16491	7094
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	24582	32338
розрахунками з бюджетом	1620	7381	6652
у тому числі з податку на прибуток	1621	5111	6521
розрахунками зі страхування	1625	194	128
розрахунками з оплати праці	1630	1556	1590
за одержаними авансами	1635	1335	1483
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1732	1968
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	23916	64791
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>77187</b>	<b>116044</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>398973</b>	<b>548417</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

Кордубан Оксана Анатоліївна  
Конишева Юлія Олександрівна

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	65	61
первісна вартість	1001	604	604
накопичена амортизація	1002	539	543
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87421	198350
Основні засоби:	1010	136686	232416
первісна вартість	1011	228225	357649
знос	1012	91539	125233
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>224197</b>	<b>430852</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	55950	92738
Виробничі запаси	1101	44895	54745
Незавершене виробництво	1102	1721	2664
Готова продукція	1103	9006	33118
Товари	1104	328	2211
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	175646	148745
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59778	35551
з бюджетом	1135	3640	25963
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	210
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5957	938
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23249	93192
Готівка	1166	200	23
Рахунки в банках	1167	23023	93169
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>324220</b>	<b>397127</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>548417</b>	<b>827979</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	50000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у доцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	363198	446862
Неоплачений капітал	1425	( 4848)	( 4848)
Вилучений капітал	1430	( 0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>408350</b>	<b>492014</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	24023	145973
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>24023</b>	<b>145973</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	7094	400
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	32338	28638
розрахунками з бюджетом	1620	6652	460
у тому числі з податку на прибуток	1621	6521	
розрахунками зі страхування	1625	128	465
розрахунками з оплати праці	1630	1590	1880
за одержаними авансами	1635	1483	29
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1968	1851
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	64791	156269
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>116044</b>	<b>189992</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>548417</b>	<b>827979</b>

Керівник

Кордубан Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

Похідняк Ганна Іванівна

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018- 2020 роки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1057717	802511
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 879250)	( 655152)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	178467	147359
збиток	2095	( )	( )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	3284	2553
<i>у тому числі:</i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 12629)	( 10194)
Витрати на збут	2150	( 89630)	( 64839)
Інші операційні витрати	2180	( 2607)	( 1314)
<i>в тому числі:</i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	76885	73565
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	399	1949
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i> дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	( 6378)	( 3779)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 229)	( 120)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	70677	71615
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12722	-12867
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	57955	58748
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	57955	58748

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	778640	613238
Витрати на оплату праці	2505	48023	41609
Відрахування на соціальні заходи	2510	10565	7454
Амортизація	2515	18200	15899
Інші операційні витрати	2520	128688	52830
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	984116	731030

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник  
(підпис)

Головний бухгалтер  
(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна  
(ініціали, прізвище)

Конишева Юлія Олександрівна  
(ініціали, прізвище)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 р.**

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1272212	1057717
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1015464)	( 879250)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
<b>Валовий:</b>	2090	256748	178467
прибуток			
збиток	2095	( )	( )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	11208	3284
<i>у тому числі:</i>	2121		0
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 10583)	( 12629)
Витрати на збут	2150	( 113444)	( 89630)
Інші операційні витрати	2180	( 7763)	( 2607)
<i>в тому числі:</i>	2181		0
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	136166	76885
прибуток			
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	697	399
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i>	2241		0
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 4656)	( 6378)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 155)	( 229)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	132052	70677
прибуток			
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23771	-12722
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	108281	57955
прибуток			
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	108281	57955

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	945267	778640
Витрати на оплату праці	2505	49483	48023
Відрахування на соціальні заходи	2510	10110	10565
Амортизація	2515	25883	18200
Інші операційні витрати	2520	116511	128688
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	1147254	984116

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Конишева Юлія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.**

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1465959	1272212
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1159597)	( 1015464)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
<b>Валовий:</b>	2090	306362	256748
прибуток			
збиток	2095	( )	( )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	14342	11208
<i>у тому числі:</i>	2121		0
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122		0
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2123		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 10674)	( 10583)
Витрати на збут	2150	( 170473)	( 113444)
Інші операційні витрати	2180	( 34014)	( 7763)
<i>в тому числі:</i>	2181		0
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	105543	136166
прибуток			
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	886	697
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i>	2241		0
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	( 4250)	( 4656)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 151)	( 155)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	102028	132052
прибуток			
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18335	-23771
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	83693	108281
прибуток			
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	83693	108281

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1181626	945267
Витрати на оплату праці	2505	52873	49483
Відрахування на соціальні заходи	2510	11632	10110
Амортизація	2515	36981	25883
Інші операційні витрати	2520	91362	116511
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	1374474	1147254

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Похідняк Ганна Іванівна

(ініціали, прізвище)



### Стратегічна карта ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

