

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
 (підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
 (підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
 (код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування інноваційної стратегії підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-4

Олендра Аліна Вікторівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Стахурська Світлана Антонівна

_____ (підпис)

Рецензент _____
 (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут 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. БЕРЕЗЯНКО

« 31 » січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Олендри Аліни Вікторівни

1. Тема роботи «Формування інноваційної стратегії підприємства»
керівник роботи Стахурська С.А., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування інноваційної стратегії підприємства.
Розділ 2. Дослідження інноваційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».
Розділ 3. Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 р.**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	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	28.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

А.В. Олендра

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.А. Стахурська

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування інноваційної стратегії підприємства. В роботі описано сутність інноваційної стратегії та класифікацію, її завдання та цілі, а також розглянуто підходи до формування інноваційної стратегії підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний стан розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» та досліджено інноваційну діяльність підприємства.

На основі дослідження результатів інноваційної діяльності та цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод» було розроблено інноваційну стратегію, яка включала в себе удосконалення продукції, таким чином був запропонований захід, щодо заміни старої лінії покриття сирів на нову з використанням інноваційної технології від компанії «Fibosa». Заміна обладнання на підприємстві допоможе підвищити якість продукції, внаслідок чого розшириться коло споживачів і, відповідно, зростуть обсяги реалізованої продукції і прибутку. Також нове обладнання більш продуктивне та споживає менше електроенергії.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 75 сторінках (без урахування додатків), містить 27 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційні стратегії.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of formation of innovative strategy of the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of innovation strategy and classification, its objectives and goals, as well as approaches to the formation of innovation strategy of the enterprise.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current state of development of Pyryatyn Cheese Factory llc was determined and the innovative activity of the enterprise was studied.

The product development innovative strategy was developed on the basis of study of the results of innovation and goals of Pyryatyn Cheese Factory llc. Thus, the special measure was proposed to replace the old cheese coating line with a new one using innovative technology from «Fibosa». The replacement of equipment at the enterprise will help to improve the quality of products, which will expand the range of consumers and, accordingly, increase sales and profits. Also, new equipment is more productive and consumes less electricity.

The calculations have shown that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 75 pages (excluding appendices), contains 27 tables, 8 figures.

Key words: innovations, innovation activity, innovation strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та класифікація інноваційної стратегії.....	10
1.2. Методичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності.....	33
2.3. Дослідження інноваційної діяльності.....	40
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.....	50
3.2. Реалізація інноваційної стратегії підприємства та оцінка її ефективності.....	55
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, молочна галузь являється однією з найбільш потужних сфер, що здатна в повному обсязі задовольнити існуючий попит на вітчизняному ринку та експортувати продукцію за кордон. Тому підприємствам для досягнення економічного зростання та належного рівня конкурентоспроможності досить важливо впроваджувати інновації, які передбачають формування інноваційної стратегії. Вкрай важливо обґрунтовано підійти до вибору та формування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства.

При самостійному розробленні інноваційної стратегії підприємству доводиться вирішувати широке коло проблем, пов'язаних з науковою діяльністю: вивчення інноваційного ринку в цілому; аналіз можливостей підприємства; обґрунтований вибір стратегії; введення відповідних стандартів тощо [38].

Важливість стратегічного управління в сучасних умовах підкреслює і вплив світової пандемії COVID-19 на фінансово-економічну діяльність.

Дослідження проблем управління інноваційною стратегією підприємства знайшли одне з провідних місць у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених економістів. Проблема вибору, розроблення й реалізації інноваційних стратегій підприємства займали І. Ансофф, О. Василенко, А. Гриньов, П. Завлін, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, М. Йохна, Н. Краснокутська, М. Портер, Є. Родіонова, А. Санто, В. Стадник, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Л. Федулова, К. Фрімен, В. Чубай та ін.

Проте до теперішнього часу в економічній науці відсутнє чітке уявлення про інновації, не сформовано та не систематизовано об'єкти, методичні підходи та методичний інструментарій до вивчення аналізу інновацій як самостійного напрямку досліджень [7].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ ефективності формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності. Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання наступних завдань:

- визначити сутність та види інноваційної стратегії;
- визначити послідовність формування інноваційної стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- дослідити інноваційну діяльність;
- обґрунтувати доцільність вибору інноваційної стратегії підприємства;
- реалізувати та дослідити вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації інноваційної стратегії на вітчизняних підприємствах молокопереробної промисловості в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування інноваційної стратегії у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Сферою застосування є підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», виробник ТМ «Пирятин».

У роботі використовувались такі *методи дослідження*, як: історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «інноваційна стратегія»; аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний

аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності формування інноваційної стратегії на підприємстві; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві; графічний – побудова діаграм.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація інноваційної стратегії

Генеральною лінією організації, як відомо, є її стратегія, яка спрямована на виконання основних завдань на довготривалій термін та має на меті зміцнення своєї життєздатності і економічної потужності по відношенню до конкурентів. Також стратегія визначає загальний шлях розвитку організації та методи його досягнення.

Одним із основних шляхів досягнення головних цілей вітчизняного господарства в цілому, а також окремого підприємства в умовах ринкової економіки є інноваційна стратегія організації та менеджмент інновацій.

Існують різні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії (табл. 1.1). Загалом, інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій, яка забезпечує ефективну інноваційну діяльність підприємства, враховуючи загальну стратегію за умов обмеженості ресурсів та перманентного впливу зовнішнього середовища.

Також окремі вчені зазначають, звертаючи на практику, що виникають дві інтерпретації стратегії: проголошена і реальна. Реальна стратегія, на думку вчених, – це стратегія, яка складається з потоку нових товарів, послуг, процесів, у які інвестуються ресурси. У разі, коли цінності або критерії, на яких ґрунтуються рішення про інвестиційні пріоритети, не збігаються з проголошеною (спланованою) стратегією, то проголошена підприємством стратегія і його реальна стратегія є суттєво різними. Стратегій підприємства може бути декілька, проте вони мають ґрунтуватись на стратегічних альтернативах: обмежене зростання підприємства; зростання; скорочення [11].

Виходячи з практики підприємств, застосовуються так звані базисні або еталонні стратегії розвитку бізнесу:

Визначення сутності інноваційної стратегії в літературі

Автор	Інноваційна стратегія – це
Ансофф І. [12]	один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для цієї організації, для галузі ринку, споживачів, країни загалом.
Янковець Т.М. [20]	будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства.
Ілляшенко С.М. [18]	взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій.
Ковтун О.І. [2]	надстратегія, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства та має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій.
Федулова І.В. [37]	системна концепція, що пов'язує і спрямовує розвиток інноваційної діяльності суб'єкта економіки із системою довгострокових цілей інноваційної діяльності, а також спосіб (вибір найбільш ефективних шляхів) досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку, який включає характер розподілу ресурсів між альтернативними траєкторіями інноваційного розвитку і тип поведінки.
Македон В.В., Рубець Д.С. [22], Вергал К.Ю. [4]	набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики.

Джерело: складено автором за вказаними джерелами

- стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватися тільки на перших двох альтернативах. В цілому, інноваційна стратегія має схожість із загальною стратегією підприємства і передбачає посилення становища підприємства в обраному сегменті ринку певної галузі, або ж активну диверсифікацію діяльності. Помітною різницею між загальною та

інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язковим елементом має елемент новизни [14].

Розробляючи інноваційну стратегію, в її основі наявні наступні підходи:

- визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;
- зменшення низки рівнів в управлінні, маючи на меті прискорити процес «дослідження – виробництво – збут»;
- зменшення строків розроблення інноваційних проєктів, з впровадженням нововведень, використовуючи певні принципи організації робочого процесу: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань [32].

Як і кожна стратегія так і інноваційна виконує низку завдань, які наведені на рисунку 1.1.

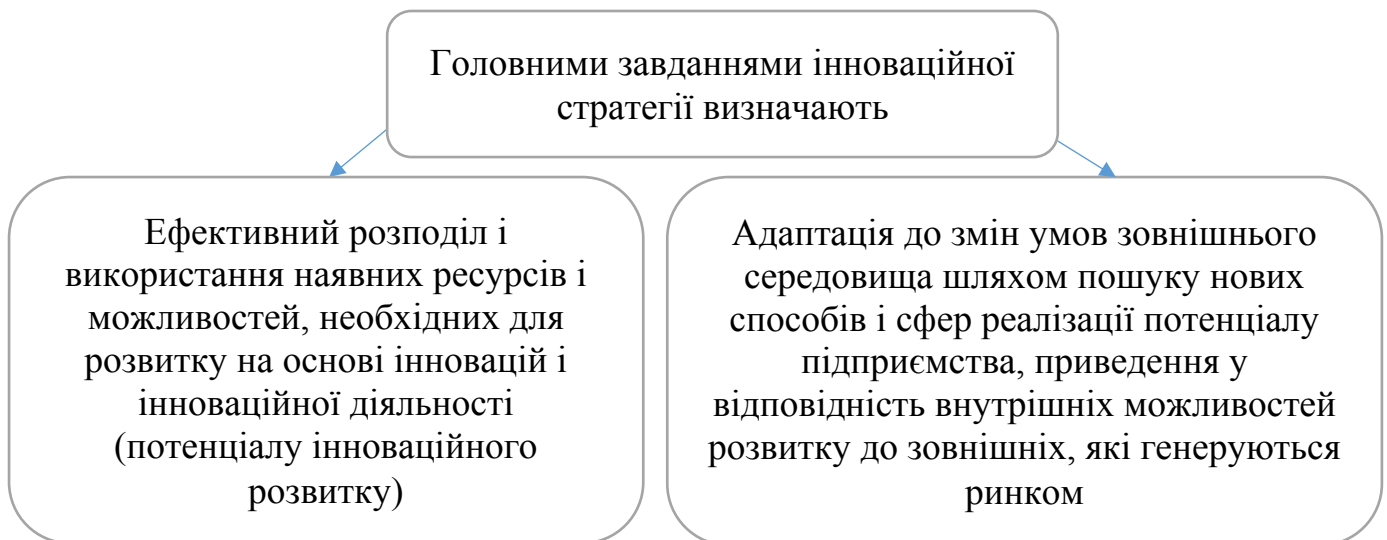


Рис. 1.1. Основні завдання інноваційної стратегії
Джерело: побудовано автором на основі [25]

У літературі визначають різну кількість інноваційних стратегій, кожна має свої ознаки та характеристики (рис. 1.1). Класично інноваційні стратегії підприємства поділяють на: активну (наступальну, експансивну) та пасивну (захисну, оборонну) [21]. Однак окремі автори мають свою думку, на рахунок кількості стратегій. Так, англійський вчений-економіст К. Фрімен

виділив шість основних видів інноваційних стратегій підприємства: наступальну, захисну, імітаційну, залежну, традиційну та «за нагодою» [5]. Погляди В. Стадника та М. Йохна є близькими, вони пропонують розглядати чотири типи інноваційних стратегій: стратегію наступу, імітаційну стратегію, залежну стратегію та стратегію «за нагодою» (стратегію «ніші») [34]. Вітчизняний науковець О. Василенко виділяє ще авангардну інноваційну стратегію [25]. А. Санто пропонував класифікувати інноваційні стратегії за рівнями управління в межах інституціональних інноваційних стратегій. Вчений виокремив пасивну, наступальну та стагнаційну стратегії [33]. Особливої уваги заслуговує класифікація Є. Родіонової [32], вона поділяє інноваційні стратегії на стратегію технологічного лідера (наступальну), стратегію слідування за лідером (захисну), стратегію диверсифікації та імітації, також в рамках даної класифікації, підтримуючи думку А. Юданова та Р. Фатхутдінова пропонує розглядати конкурентні стратегії: віолентну, експлерентну, комутантну та патієнтну, пропонуючи для кожної з них ті види інновацій, які за спрямуванням і кардинальністю найбільш доцільно впроваджувати підприємствам, що обрали стратегії зазначені вище [25].

Дослідження, які були проведені вченими дають підстави поділяти інноваційні стратегії підприємства на активні та пасивні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація інноваційних стратегій підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [25]

У рамках такого підходу доцільно виділити вісім основних типів інноваційних стратегій, які найчастіше зустрічаються в науковій літературі. Розглянемо кожен з даних інноваційних стратегій детальніше.

Наступальна інноваційна стратегія характерна в основному для підприємств, що хочуть будувати свою діяльність на принципах «підприємницької конкуренції» та розробляється для реалізації загальної стратегії зростання. Щоб реалізувати наступальну стратегію, необхідно зосереджувати орієнтацію на дослідження (у багатьох випадках навіть на фундаментальні) та поєднувати із застосуванням новітніх технологій. Такий вид стратегії вимагає високу кваліфікацію при розробленні нововведень, навичок швидко реалізувати нововведення і здатності спрогнозувати ринкові потреби. Загалом, стратегія наступу характерна для великих об'єднань і підприємств, також вона може бути реалізована і невеликими підприємствами (особливо інноваційними організаціями), якщо такі підприємства концентрують свої зусилля на одному або двох інноваційних проєктах.

Імітаційна інноваційна стратегія включає в себе запозичення досвіду інноваційних лідерів в галузі або використання нових технологій шляхом купівлі ліцензій у інших підприємств. При цьому імітуються основні споживчі властивості інновацій, випущених на ринок підприємствами, що займають лідируючі позиції. Проте для успіху на ринку підприємства-імітатори повинні мати певні переваги у виробництві аналогічної продукції порівняно з підприємствами-піонерами, постійно вдосконалюючи та модернізуючи запозичені види продукції [17].

Стратегія диверсифікації спрямована на розвиток комплексних інновацій у різних сферах, таких як: удосконалення існуючої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства тощо.

Стратегія ліцензування передбачає використання інноваційних розробок, які були виконані іншими підприємствами. Але значна кількість

підприємств проводять інноваційну політику не тільки на основі використання нововведень, отриманих власними силами, але і з урахуванням можливостей використовувати інновації, розроблені іншими. Це говорить про те, що вони застосовують інноваційну стратегію ліцензування поряд з іншою (наприклад, з наступальною).

Підприємства, які намагаються дотримуватися захисної інноваційної стратегії, бажають якнайшвидше запатентувати інновацію, щоб захистити її від конкуренції та появи на ринку товарів субститутів. Підприємства, які використовують захисну інноваційну стратегію займають позиції поряд чи трохи позаду наступальних фірм, аналізуючи досягнення та помилки останніх.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. Часто «залежні» підприємства не намагаються самостійно змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

Традиційна інноваційна стратегія націлена на підвищення якості існуючих продуктів вже на існуючій технологічній базі. На традиційних виробництвах закріплюється низка певних інноваційних форм на тривалий термін їх життєвого циклу.

Інноваційна стратегія «ніші» пов'язана з використанням інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Їй характерна така особливість, як відсутність власної науково-технічної діяльності. Інноваційний розвиток тут забезпечується своєчасним виявленням ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.

Вчені Лозовський О.М. та Галандзовський Д.М. виділили основні переваги та недоліки інноваційних стратегій загалом (табл. 1.2).

Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Переваги	Недоліки
Надають підприємству конкурентні переваги на ринку, орієнтують на розвиток та вдосконалення.	Існують ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища.
Підвищують ефективність виробництва, зберігають ресурси та покращують якість продукції.	Додаткові витрати на новітні засоби праці та технології з довгим терміном самокупності.
Надають можливість швидкого адаптування до нових вимог зовнішнього середовища, застосовується гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів.	Спостерігається значна витрата часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів.
Наявна можливість краще задовольняти потреби та бажання споживачів.	Наукомісткість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих робочих кадрів.

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Обравши найпривабливішу інноваційну стратегію, приймається рішення, щодо виділення ресурсів на розроблення нових проєктів.

Визначаючи найпривабливішу інноваційну стратегію для підприємства необхідно дотримуватись низки певних критеріїв, серед яких основними є:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям підприємства і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи [19].

Отже, при обґрунтуванні вибору інноваційної стратегії, керівникам

необхідно враховувати її відповідність базовій стратегії розвитку підприємства, прийнятній її за рівнем ризику, а також спрогнозувати готовність ринку до сприйняття нововведень. Вдосконалюючи вибір інноваційної стратегії дасть промисловим підприємствам можливість ефективно оцінювати інноваційні проєкти і сміливіше впроваджувати їх, що, загалом, сприятиме оптимізації інноваційної діяльності в промисловості та покращенню економічної ситуації в країні.

1.2. Методичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства

Формування інноваційної стратегії – це системний процес, що дає змогу на підставі стратегічного мислення проаналізувати зміст умов, у яких працює підприємство, галузь, регіон тощо; визначити місію, стратегічні інноваційні цілі та завдання, виявити основні напрями та превентивні заходи інноваційного розвитку за максимального використання усіх можливих ресурсів. Процес формування інноваційних стратегій має базуватись на методології та відповідних положеннях, а також повинен бути врахований удосконалений підхід до аналізу інноваційної діяльності підприємства. Етапи формування інноваційної стратегії зображені на рисунку 1.3.

Першочерговим етапом є визначення загального періоду формування інноваційної стратегії. Він залежить від цілого ряду умов. Основна умова його визначення – це тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку компанії в цілому, оскільки інноваційна стратегія щодо неї має підлеглий характер, вона не виходить за межі цього періоду.

Важливою умовою визначення періоду формування інноваційної стратегії підприємства є передбачуваність розвитку економіки загалом та кон'юнктури тих сегментів ринку, з якими пов'язана інноваційна діяльність підприємства. Умовами визначення періоду формування інноваційної



Рис. 1.3. Етапи формування інноваційної стратегії
Джерело: складено автором на основі [11, 13, 14]

стратегії є галузева приналежність підприємства, його розмір, стадія життєвого циклу та інших.

Наступним етапом є визначення цілей та завдань інноваційної діяльності. Для кожного підприємства необхідним є формування

індивідуальної стратегії. Вибір стратегії насамперед залежать від рівня інноваційності продукції, від виду інновації, який впроваджує підприємство. При цьому, незалежно від рівня інноваційності продукції, підприємства повинні прагнути до подальшого розвитку, оскільки «компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних вдосконалень. Адже, конкуренти без зайвих зусиль обійдуть будь-яку компанію, яка припинить удосконалення та впровадження інновацій» [21].

Обов'язково потрібно враховувати такий чинник, як положення підприємства відносно підприємств-лідерів у певній галузі. Особливо ці параметри визначатимуть цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства.

Важливим завданням у процесі формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу та загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства загалом.

Такий етап має свою важливість, адже від повноти та достовірності результатів аналізу впливу зовнішнього середовища і правильного оцінювання внутрішнього потенціалу залежатиме успіх інноваційної діяльності.

Основним критерієм аналізу в процесі вибору стратегій розвитку підприємств на сьогоднішній день є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, матриця Мак Кінсі «Дженерал Електрик», SWOT-аналіз, система збалансованих показників. Зважаючи на результати проведеного аналізу, важливо оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства, який характеризує спроможність підприємства до впровадження інновацій.

Аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства дозволить виявити поточний інноваційний потенціал та допомогти в пошуках можливих джерел розробки інновацій. Інноваційний потенціал підприємства

слід оцінювати за показниками функціонально-ресурсних характеристик діяльності [15].

Загалом вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які в загальному мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Компанії США на сучасному етапі розвитку активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності, як стратегічні карти. Етапи побудови стратегічної карти збігаються із відповідними етапами стратегії і тісно пов'язані, саме тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій. Введення стратегічної карти до процесу формування інноваційної стратегії сприятиме підвищенню рівня її гнучкості та здатності більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Не менш важливим є аналіз зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства. Пошук відкритих інновацій містить в собі використання всього зовнішнього середовища організації, що включає споживачів, постачальників, а також осіб, які не є споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство. Макромаркетингове середовище дає змогу проаналізувати технологічні інновації, сучасні тенденції у попиті, стилі життя, нові економічні, правові можливості. Аналіз факторів макросередовища компанії може виявити ринкові загрози та можливості діяльності, і розробити альтернативні варіанти вирішення проблем чи реалізації можливостей, серед яких будуть і можливості впровадження інновацій.

Аналіз мікромаркетингового середовища діяльності підприємства дозволяє виявити та оцінити вплив конкуренції, споживачів, постачальників, посередників, контактних аудиторій. Відповідно, у кожному з цих елементів середовища можуть бути виявлені можливості для вдосконалення та перетворення. Так, аналіз конкуренції дає змогу виявити інформацію щодо інновацій, які впроваджують конкуруючі організації. У зв'язку з цим можна

розглядати альтернативи бенчмаркінгу, створення горизонтально інтегрованих систем за умови існування схожих економічних інтересів.

Провівши аналіз споживачів, можна визначити існуючі або потенційні потреби, за допомогою яких виявляються можливості і, таким чином, розробляються нові підходи до інновацій в сервісі (підтримка клієнтів, комунікації з клієнтами, робота з відгуками та пропозиціями), створення вертикально інтегрованих систем [21].

Формування інноваційної стратегії підприємства. На цьому етапі досить важливим є вибір тієї інноваційної стратегії, яка є доцільною до впровадження, зважаючи на можливі обсяги фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Такий етап передбачає формування інноваційної стратегії підприємства на основі попереднього моніторингу та ґрунтовного аналізу пошуку можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього інноваційного потенціалу. Відповідно, можливі наступні способи організації інноваційної діяльності на підприємстві: внутрішня, коли інновація створюється внутрішніми підрозділами підприємства; зовнішня, коли замовлення на створення передається іншим організаціям; венчурна, коли підприємства для реалізації інноваційних проєктів створюють дочірні венчурні фірми або реалізують інноваційні проєкти в рамках інноваційних альянсів та інноваційного співробітництва.

Об'єктом управління інноваційного процесу можуть бути: товари, послуги, процеси (дослідження, проєктування, розробки, організація виробництва та комерціалізація нового продукту) або системи управління. Інноваційні стратегії можуть бути: продуктові (портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії, спрямовані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

Не менш важливими етапами є реалізація, процес контролю за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності. Такі етапи передбачають розробку та прийняття управлінських рішень для функціональних служб підприємства, які б дозволили реалізувати розроблені стратегічні заходи (маркетингові функціональні стратегії). Дані етапи передбачають здійснення постійного моніторингу та контролю за впровадженням розроблених заходів.

На заключному етапі важливо оцінити вплив інноваційної діяльності на ефективність діяльності підприємства для визначення подальших перспектив розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

Інноваційна стратегія фірми містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу. Як загальна стратегія, так і інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але досягнути їх з кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції тощо [17].

Фактори, що впливають на умови і зміст формування інноваційної стратегії підприємства:

- позиція керівництва щодо інновацій (нововведень);
- система управління інноваціями;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми.

Отже, формування інноваційної стратегії сучасного підприємства повинна опиратись на пошук широкого кола можливостей використання

інноваційного потенціалу. Це і внутрішні можливості підприємства, і зовнішнє ринкове середовище діяльності підприємства і впровадження інноваційного співробітництва та залучення інноваційної інфраструктури на ринку.

Висновки до розділу 1

Згідно з наведеного матеріалу можна сказати те, що різні вчені мають свої підходи до визначення сутності інноваційної стратегії, але загалом інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії за умов обмеженості ресурсів та перманентного впливу зовнішнього середовища.

Головними завданнями інноваційної стратегії є наступні: ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку) та адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

За характером виділяють шість видів інноваційної стратегії підприємства: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою». Всі ці види поділяються в свою чергу на підвиди. Кожна з цих стратегій має як переваги так і недоліки.

Формування інноваційної стратегії – це системний процес, що дає змогу на підставі стратегічного мислення проаналізувати зміст умов, у яких працює підприємство, галузь, регіон тощо; визначити місію, стратегічні інноваційні цілі та завдання, виявити основні напрями та превентивні заходи інноваційного розвитку за максимального використання усіх можливих ресурсів.

Основними етапами формування інноваційної стратегії є визначення загального періоду формування інноваційної стратегії; формування цілей і завдань інноваційної діяльності; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування інноваційної стратегії підприємства; визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність; реалізація інноваційної стратегії; контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності та визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Таким чином можна сказати те, що успіх інноваційної стратегії підприємства залежить від обсягу необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно-управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проєкти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Акціонерне товариство (АТ) «Молочний альянс» – група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції та є лідером молочної галузі України.

Свій початок історії АТ «Молочний альянс» брало у 2000 році після придбання кількох виробничих підприємств, які в 2006 році були офіційно об'єднані в групу компаній. Вже у теперішній час АТ «Молочний Альянс» – це компанії з єдиною структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами.

До складу Групи входять підприємства, які виробляють продукцію з незбираного молока, кисломолочну продукцію, сири. Також сюди відносяться підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції.

Усі ці компанії на даний момент реалізують свою продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках.

До складу АТ «Молочний альянс» входять такі компанії:

- обране ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- ПАТ «Баштанський сирзавод»;
- ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат»;
- ПАТ «Городенківський сирзавод»;
- ПАТ «Новоархангельський сирзавод»;
- ПАТ «Яготинський маслозавод»;
- Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» – «Яготинське для дітей»;
- ПрАТ «Тростянецький молочний завод» [10].

Продукція, що випускається АТ «Молочний альянс» має такі бренди:

- «Пирятин»;
- «Славія»;

- «Яготинське»;
- «Яготинське для дітей»;
- «Златокрай»;
- «Молочний альянс» [10].

Повне та скорочене найменування – товариство з обмеженою відповідальністю Пирятинський сирзавод, ТОВ «Пирятинський сирзавод». Назва англійською – limited liability company Piryatin cheese factory (Piryatin cheese factory llc).

Форма власності: недержавна власність.

Юридична адреса: Україна, 37000, Полтавська обл., Пирятинський район, місто Пирятин, вул. Сумська, буд. 1.

Код ЄДРПОУ: 00446865.

Товариство створене з метою отримання прибутку, підвищення добробуту його акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів. Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Для втілення такої ідеї розроблена наступна стратегія:

- подальше збільшення та вкорінення ринку молочних продуктів в Україні з розширенням своєї існуючої долі ринку;
- збільшення об'єму виготовлення та продажу молочної продукції;
- оновлення та модернізація існуючого обладнання, з метою покращення якості продукції;
- вдосконалення служб маркетингової та дилерської мережі при одночасному збільшенні виробничих потужностей.

Основним видом діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші види діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність [29].

Сьогодні на українському ринку представлені десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці із них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти і визначати тенденції розвитку всіх галузей. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Пирятин».

Сирзавод у місті Пирятин було засновано у 1920 році. Реконструйовано його у 1935 р. Після війни у 1952-1954 рр. було здійснено розширення заводу. Його потужність досягла 32 т продукції за добу.

У 1969-1973 рр. був зведений новий завод потужністю 80 т переробки молока за добу. Новозбудований Пирятинський сирзавод вже у перший рік своєї роботи посів лідируючі позиції по основному виду продукції – сиру «Російському».

У 1978 році введено в дію цех з виготовлення заміниacza незбираного молока, 1980 року — новий компресорний цех.

У 1982 році відбулася чергова реконструкція технологічних цехів.

2 жовтня 2004 року шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» було утворено ЗАТ «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів його засновників.

Свого сучасного вигляду Пирятинський сирзавод набув у 2005-2006 рр., після входження до складу холдингу «Молочний альянс». На підприємстві було проведено заміну всього виробничого обладнання таких

країн-виробників, як Іспанія, Німеччина, Польща.

У 2007 році на заводі було впроваджено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», відтак потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 500 т молока на добу, тобто 50 т готової продукції на добу. Відтак, сир виробляється на обладнанні, що являє собою автоматизовану лінію, де до мінімуму зведений контакт людини з продуктом. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, високий кваліфікаційний рівень спеціалістів дозволяє забезпечити випуск стабільно якісної продукції.

У 2012 проведено ресертифікацію підприємства за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпечності харчових продуктів.

У новітній історії підприємство має багато нагород, відзнак і дипломів, зокрема 4 Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України».

У лютому 2019 року Пирятинський сирзавод отримав сертифікат «Халяль», який дозволяє експортувати продукцію до Малайзії.

Таємниця успіху Пирятинського сирзаводу складається з трьох компонентів. По перше, це традиції та набутий десятиліттями досвід, по друге, вмілий професіоналізм, в поєднанні з щирим вболіванням за улюблену справу. По третє, прогресивне технологічне обладнання [29].

Організаційна структура товариства зображена на рисунку 2.1 та складається з адміністративних, виробничих і допоміжних підрозділів.

Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів:

I рівень – вище керівництво: виконавчий орган – голова і члени правління, головний бухгалтер, наглядова рада, ревізійна комісія. Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: комерційний директор, директор з сировини, головний інженер, завідуючий виробництвом, завідуючий лабораторії, уповноважений представник голови правління з якості.

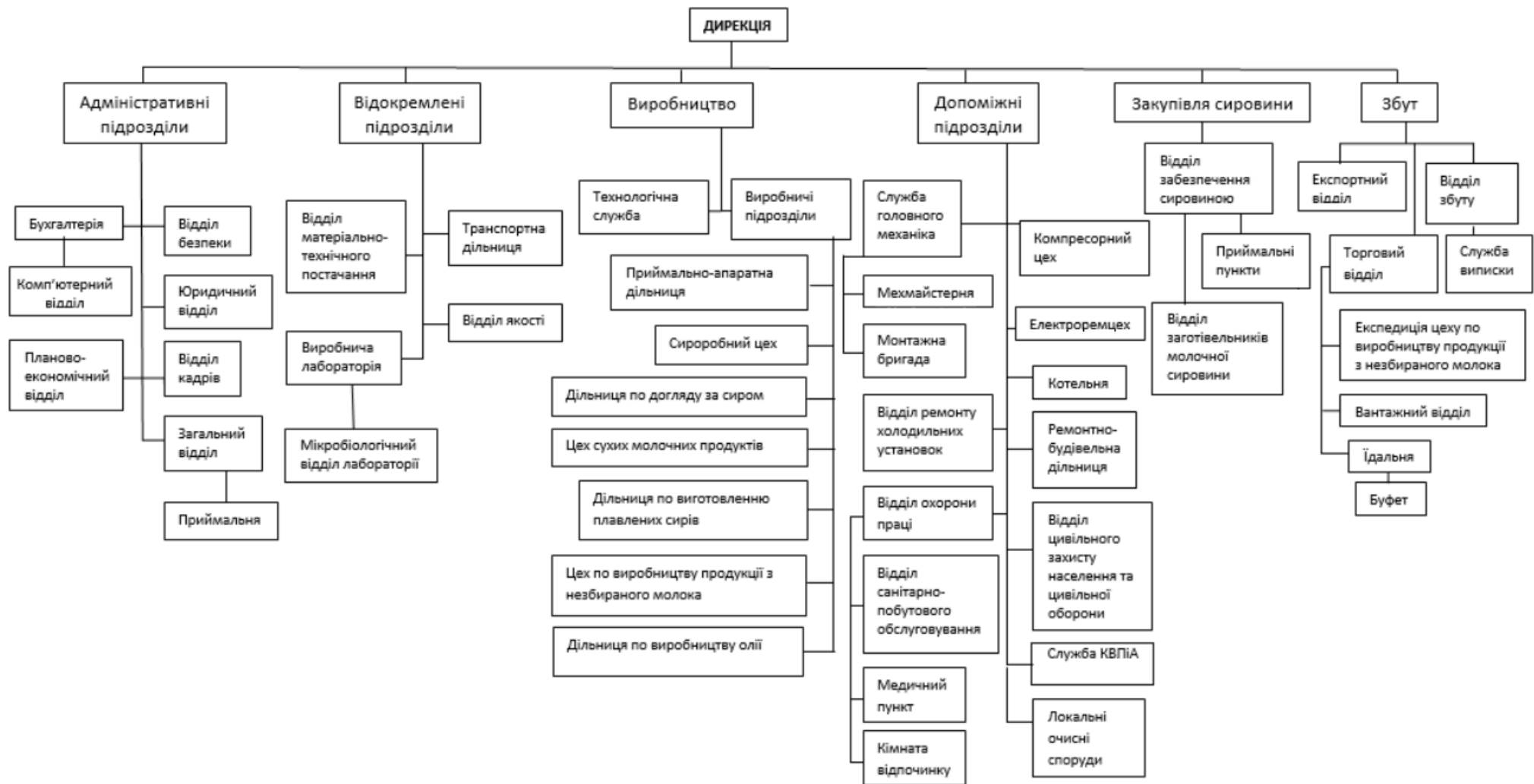


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» [29]

II рівень управління складається з керівників виробничих і обслуговуючих підрозділів: відділ маркетингу, відділ збуту, планово-економічний відділ, бухгалтерія, інженер з сировини, технолог, головний механік, головний енергетик, інженер-будівельник, інженер-програміст.

III рівень управління – безпосередньо виробничі і обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сироробний, камера визрівання сирів, продукція з незбираного молока і масла, чедерних сирів, плавлених сирів), підготовчого виробництва (пункти збору молока, цех прийому молока, апаратний цех), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, транспортний відділ, диспетчерська, відділ головного енергетика, відділ головного механіка, компресорний цех [35].

Група компаній «Молочний альянс» до якого входить ТОВ «Пирятинський сирзавод» щорічно зберігає позиції лідера. На сьогоднішній день Група займає 22% ринку, що є досить непоганим показником.

Конкуренти впливають на частку ринку і на масштаби виробництва підприємства та його цінову політику. Це один із зовнішніх факторів, вплив якого важко переоцінити. Якщо задоволення потреби споживача відбувається гірше, ніж конкурентом, малоймовірно, що організація зможе утриматися на ринку. Саме конкуренти, якістю та ціною продукції, що випускають, визначають товарну політику організацій.

Найкраще можна прослідкувати стан торгових марок на українському ринку молочних продуктів. На ньому представлені досить велика кількість вітчизняних та іноземних виробників, тому конкурентна боротьба досить висока.

Основними конкурентами для ТОВ «Пирятинський сирзавод», ТМ «Пирятин» (належить АТ «Молочний альянс») є: ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка» (виробником є ТОВ «Терра фуд»), ТМ «Комо» (виробник ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»), які посідають перше та друге місце в рейтингу.

Для того, щоб виготовляти високоякісні сири, потрібна відповідна сировина. Основна сировина – молоко коров'яче незбиране, поступає у ТОВ «Пирятинський сирзавод» з господарств різної форми власності та від населення. Сировинна зона сирзаводу включає в себе 4 області (рис. 2.2): Полтавська область (Пирятинський, Лубенський, Миргородський, Гадяцький, Диканський, Чорнухинський райони, тощо), Черкаська (Городищинський, Звенигородський, Корсунь-Шевченківський райони, тощо), Чернігівська (Прилуцький, Куликівський, Сріблянський райони, тощо) та Сумська (Роменський, Недригайлівський, Липово-Долинський район).

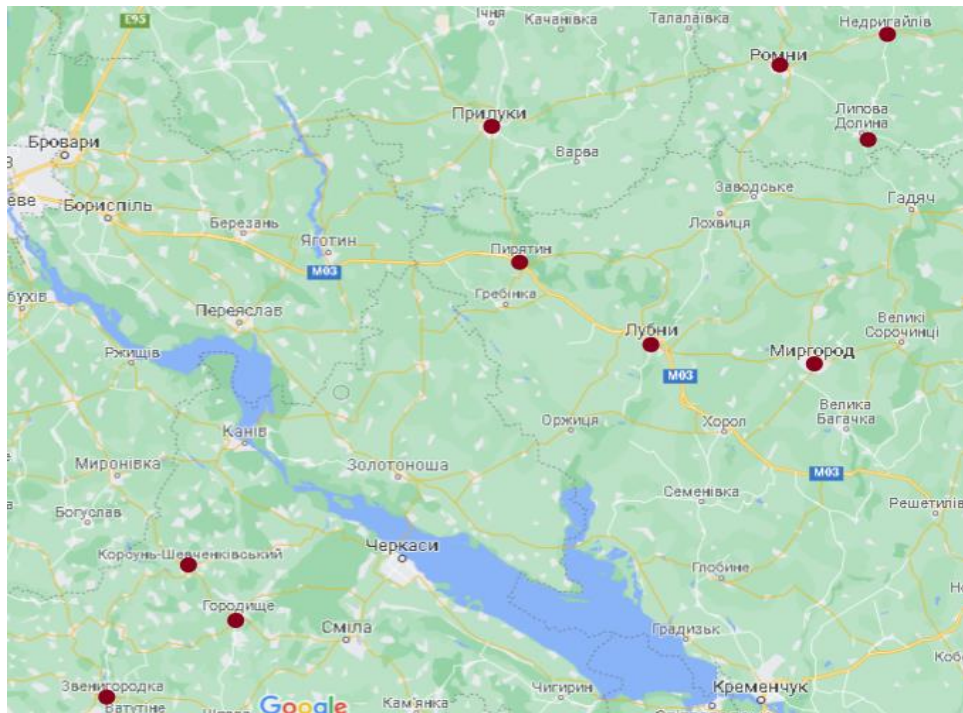


Рис. 2.2. Сировинна зона ТОВ «Пирятинський сирзавод»
Джерело: складено автором на основі [29]

Отже підприємство приймає молоко з різних областей. Для одержання молока високої якості потрібно не тільки якісно (оптимально) годувати тварин, а й дотримуватися санітарно-гігієнічних умов на фермах. Порушення їх призводить до високої бактеріальної забрудненості молока, яке є сприятливим середовищем для розвитку мікроорганізмів.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має досить розгалужену дистрибуторську мережу, завдяки їй продукція представлена в усіх регіонах України. Підприємство дотримується багатоканальної збутової системи з використанням кількох каналів розподілу задля охоплення різних сегментів ринку.

Сирзавод використовує такі канали збуту:

- Нульовий канал розподілу, де ТОВ «Пирятинський сирзавод» самостійно реалізовує продукцію споживачу.

Підприємство пропонує таку промислову продукцію, як: молоко та вершки сухі незбирані, суху демінералізовану сироватку, сирний продукт, плавлені сири та інше, як напівфабрикати для компаній-виробників кондитерської, молочної, хлібобулочні та будь-яких молокозмісних продуктів. Компанія співпрацює з Кондитерською фабрикою «АВК», Міжнародною кондитерською корпорацією «ROSHEN».

- Однорівневий канал: виробник – роздрібний торгівець – споживач.

Продаж продукції відбувається через посередника. Компанія співпрацює напряду з великими роздрібними мережами України. Продукцію ТМ «Пирятин» можна зустріти на полицях таких супермаркетів: «АТБ», «Сільпо», «Фуззі», «Ашан», «Метро», «Фора», «Велика Кишеня», «Новус», «МегаМаркет», «ЕкоМаркет». Співпраця з такими торговими мережами забезпечує широкий розподіл продукції ТМ «Пирятин» (твердих та плавлених сирів) по всій території України і дає змогу кінцевому споживачу придбати товар за вигідно низькими цінами, адже однорівневий канал обминає оптовиків і зменшує націнку через невелику довжину каналу розподілу.

- Дворівневий канал: виробник – оптовий торгівець – роздрібний торгівець – споживач.

Продаж продукції відбувається через оптових посередників у різних регіонах, які потім перепродують товар іншим роздрібним продавцям. На сьогодні підприємство співпрацює з близько 30 оптовиками, які купляють

продукцію Пирятинського сирзаводу, зберігають на власному складі та розповсюджують по інших роздрібних магазинах своєї області [3].

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності

У сучасному світі кожне підприємство спрямовує свої зусилля на задоволення потреб споживачів та відповідно отримання якомога більшого прибутку при мінімальних витратах.

Для забезпечення прибутковості своєї справи підприємцю слід глибоко аналізувати ситуацію, що склалася на ринку, а також всередині своєї компанії. Невід’ємною частиною глибокого дослідження положення фірми на ринку є фінансовий аналіз та оцінка економічного стану фірми.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Призначенням такого детального аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, а також економічна діагностика майбутнього потенціалу.

Виконавши детальне фінансове дослідження, можна дати оцінку внутрішнім та зовнішнім характеристикам об’єкта, які в майбутньому будуть служити базою для прийняття управлінських рішень.

Тому, розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр. (табл. 2.1).

Проаналізувавши техніко-економічні показники підприємства, можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020 році є більшим, ніж у 2019 році, на 15 013 тис. грн. або 1,1% і складає 1 371 020 тис. грн. Прибуток до оподаткування склав 37 602 тис. грн.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Роки дослідження		Відхилення	
	2019	2020	абсол., +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 356 007	1 371 020	15 013	1,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	106 863	103 041	-3 822	-3,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	522 245	491 059	-31 186	-5,9
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	115 701	103 467,5	-12 233,5	-10,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	636	612	24	3,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	70 319	72 072	1 753	2,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 286 117	1 242 015	-44 102	-3,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	16 569	18 152	1 583	9,56
Витрати на збут, тис. грн.	70 815	47 107	-23 708	-33,5
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1 373 501	1 307 274	-66 227	-4,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	69 890	129 005	59 115	84,6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-37 153	64 229	101 382	x
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-62 085	37 602	99 687	x
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	1,01	0,95	-0,06	-5,9
Продуктивність праці, тис. грн./ особу	2 132,1	2 240,2	108,1	5,1
Фондоозброєність, грн./особу	168,02	168,37	0,35	0,2
Фондовіддача, грн./грн.	5,5	4,9	-0,6	-10,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [додатки В, Д, Е, Ж]

Основними причинами, що вплинули на фінансовий результат є: поступове зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу; зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва; зростання витрат на оплату праці. Темпи зростання чистого доходу значно перевищують темпи зростання собівартості.

Необхідно також зазначити, що в порівнянні з 2019 роком зменшилися витрати на 1 грн. продукції, а саме на 0,06 коп., тобто 5,9%.

Зменшилась середньорічна вартість активів у 2020 році на 31 186 тис. грн, тобто на 5,9 % та середньорічна вартість основних засобів – на 3 822 тис. грн., або на 3,6 %. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу в майні підприємства.

Чисельність працюючих становила в 2019 році 636 осіб. За 2020 рік цей показник зменшився на 24 осіб, тобто на 3,8%. Продуктивність праці в 2020 році зросла на 5,1%, порівняно з 2019 роком, що означає, що відбулось підвищення випуску продукції за одиницю робочого часу.

Загалом за показниками підприємства спостерігаються позитивні та відносно негативні зміни техніко-економічних показників. Тому ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібно розглянути свою роботу на виробництві та розвивається у правильному напрямку.

Провідними характеристиками фінансового стану підприємства є ліквідність, платоспроможність і фінансова стабільність. У ході їхнього аналізу прийнято акцентувати увагу на періоді діяльності підприємства, у рамках якого виконується оцінка.

Розрахуємо показники ліквідності, а саме коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019	2020	
Коефіцієнт покриття	>1	1,1	1,4	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,6	0,9	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,1	0,3	0,2
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	43 136	108 546	65 410

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [додатки А, В, Е]

Головна характеристика ліквідності – це формальне перевищення у вартісній оцінці оборотних активів над поточними пасивами. Враховуючи отримані результати, показники ліквідності відповідають нормативним значенням, тобто підприємство ефективно використовує свої власні оборотні кошти. Коефіцієнт покриття мав тенденцію до збільшення у 2020р. на 0,3, що свідчить про здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає уявлення про очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді, а саме в періоді, який дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості за умови її своєчасного погашення. Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» також показав збільшення у 2020р. і становив 0,9, що на 0,3 більше за попередній.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити миттєво. На досліджуваному підприємстві цей коефіцієнт є недостатнім тільки у 2019 р. і він становив 0,1. Прийнято вважати достатнім значення цього показника вище за 0,2-0,5, тобто 20-50% своїх короткострокових боргів підприємство може погасити водночас. Оптимальною вважається ситуація, коли показник абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,2 і ТОВ «Пирятинський сирзавод» досягає цієї межі у 2020 році.

Проаналізуємо показники платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр. (табл. 2.3).

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) показав, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має показники, які не відповідають нормативному значенню, що означає зменшення фінансової стійкості та наявність певного ризику втратити платоспроможність.

Коефіцієнт фінансової автономії за досліджувані роки не був у межах нормативу, тільки мав наближені значення. Хоча в порівнянні з 2019 роком цей показник зріс, що свідчить про збільшення фінансової стійкості,

Показники платоспроможності (фінансової стійкості)**ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019	2020	
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,18	0,24	0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,21	0,32	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	-0,26	0,16	0,42

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [додатки А, В, Е]

стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Рекомендоване значення – менше 0,6. У ТОВ «Пирятинський сирзавод» цей показник не відповідає межах нормативу. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії. Низьке значення може означати ризик банкрутства або наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі. Високе значення показника може вказувати на неповне використання потенціалу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2020 році в межах норми, хоч і має негативну динаміку у 2019 р. Цей показник характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу.

Якість економічного зростання можуть характеризувати узагальнюючі показники, які визначають ступінь окупності (оборотності) активів і капіталу. До них відносять показники, відображені у таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» має тенденцію до збільшення в порівнянні з 2019 р. на 0,57. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість

**Показники ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019	2020	
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,70	3,27	0,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,92	4,42	0,50
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,80	7,31	0,51
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	11,25	9,63	-1,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	12,18	13,27	1,09

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [додатки А, Б, В, Д, Е, Ж]

перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про ефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми клієнтами. Послаблення вказаних умов, як відмічає Н.І. Власюк, має як переваги, так і недоліки. Перевагами є зростання обсягу реалізації та прибутку, а недоліками – нестача оборотних коштів, уповільнення оборотності капіталу, можливість збільшення суми безнадійних боргів [6].

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у ТОВ «Пирятинський сирзавод» в динаміці зростає із 6,8 у 2019 р. до 7,31 у 2020 р.

Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Збільшення значення коефіцієнта із 3,92 в 2019 р. до 4,42 в 2020 р. свідчить про збільшення швидкості погашення заборгованості підприємством.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 1,62 в порівнянні з 2019 роком, таке зниження показника свідчить про збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства, виконавши розрахунки в таблиці ми бачимо, що такий показник зріс на 1,09.

У посткризовий період не менш важливе значення займає аналіз показників рентабельності.

Рентабельність показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності, тим ефективніша діяльність підприємства. Тому на сьогоднішній день підприємство повинне прагнути до більш високих показників, а керівництво повинно визначати шляхи їх зростання [23].

Існує значна кількість коефіцієнтів рентабельності, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» були обрані наступні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр., %**

Показник	Нормативне значення	Роки	
		2019	2020
Рентабельність активів	Збільшення	х	12,79
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	х	30,76
Рентабельність діяльності	Збільшення	х	2,74
Рентабельність продукції	Збільшення	х	3,03
Загальна рентабельність підприємства	Збільшення	23,6	26,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [додатки А, Б, В, Д, Е, Ж]

Рентабельність активів показує відсоток того, наскільки вигідні активи компанії в отриманні доходу. Показник, який набув значення більше 5%, як правило, вважається хорошим, у ТОВ «Пирятинський сирзавод» такий показник має 12,79%.

Показник рентабельності власного капіталу становить інтерес, насамперед, для інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Показник у 2020 році набув значення 30,76%.

Рентабельність продукції показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. понесених витрат, підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» набув значення 3,03%.

Також потрібно звернути увагу на загальну рентабельність підприємства, у 2020 р. вона становила 26,3%, що на 2,7% більше, ніж у 2019 р. Досягнутий рівень рентабельності є оптимальним для підприємств таких масштабів.

2.3. Дослідження інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємств – один із найсуттєвіших вагомих чинників, які дозволяють підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою комерційних інтересів даного підприємства.

Виходячи зі специфіки інновацій, цілі і сфери змін, що викликаються ними, виділяють чотири групи інновацій:

- технологічні інновації (продуктові і процесні);

Технологічні інновації являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового чи удосконаленого продукту або послуги, впроваджених на ринку, нового чи удосконаленого

процесу або способу виробництва (передачі) послуг, що використовуються в практичній діяльності.

У промисловості та сфері послуг розрізняють два типи технологічних інновацій: продуктові і процесні.

Продуктові інновації припускають розробку та впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів. Такі інновації можуть бути засновані на принципово нових технологіях або на поєднанні існуючих технологій в їхньому новому застосуванні.

Процесні інновації – це освоєння технологічно нових або значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Інновації такого роду можуть бути засновані на використанні нового виробничого устаткування, нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності, а також на використанні результатів досліджень і розробок.

Дані інновації, як правило, націлені на підвищення ефективності виробництва або передачі вже існуючої на підприємстві продукції.

- організаційні інновації;

Організаційна інновація базується на упровадженні нового методу й форми організації всіх видів діяльності підприємств, удосконалення організаційної структури керуючої й керованої підсистеми підприємств, удосконалення організації праці та організації використання всіх видів ресурсів на підприємствах.

- маркетингові інновації.

Маркетингові інновації – реалізовані нові або значно поліпшені маркетингові методи, що охоплюють істотні зміни в дизайні та упаковці продуктів; використання нових методів продажів і презентації продуктів, їх представлення і просування на ринки збуту; формування нових цінових стратегій.

Маркетингові інновації спрямовані на більш повне задоволення потреб споживачів продукції, відкриття нових ринків збуту, розширення складу

споживачів продукції та послуг з метою підвищення обсягів продажів [25].

Як і кожне підприємство, ТОВ «Пирятинський сирзавод» завжди орієнтується на інноваційний розвиток. Підприємство слідкує за розвитком інновацій на ринку, здійснює механізацію та автоматизацію технологічних процесів, впроваджує найсучасніше оснащення, вводить нові технології виробництва продукції задля покращення якості.

Розглянемо детальніше інновації, які впроваджувало ТОВ «Пирятинський сирзавод» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Інновації, що впроваджувалися у ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2010-2020 рр.**

Назва інновацій	Сутнісна характеристика інновацій
Продуктові	
<ul style="list-style-type: none"> - випуск плавлених сирів з оновленим смаком; - повна зміна рецептури сиру плавленого «Вершковий»; - доповнення продукції в нових формах фасування 	<p>Лінійка плавлених сирів у фользі ТМ «Пирятин» відтепер має ще більш сирний смак та легку і ніжнішу структуру. Це стало можливим завдяки удосконаленню рецептури, направленої на вдосконалення смаку.</p> <p>В новому зразку цього продукту масова частка жиру в сухій речовині складає вже 55%, а не 45%, як це було раніше. Відповідно, сир плавлений «Вершковий» має більш вершковий смак із солодкуватим присмаком.</p> <p>Нові види пакувань із зручною для споживачів вагою. Також наявні пакування сиру із нарізаними скибочками, які зручні для різних видів відпочинку де немає умов для нарізання.</p>
Процесові	
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження повністю автоматизованої лінії формування і пресування сирів Іспанської фірми «Fibosa»; - встановлення сучасної бактофуги «Alfa Laval» (Швеція); - будівництво молоко-приймальних пунктів в сировинній зоні заводу; - реконструкція компресор-ного цеху 	<p>За допомогою такого обладнання зменшився контакт людини із продукцією, зросла потужність підприємства з переробки молока на твердий сир.</p> <p>Використання нової бактофуги сприяло вдосконаленню та впровадженню нових технологічних процесів, що забезпечують збереження якості молока та дозволяють виробляти більш якісні продукти та збільшити їх термін придатності.</p> <p>Будівництво забезпечило виробництво сиру високоякісним молоком. На дільниці встановлено нові 4 лінії приймання молока виробництва Німеччини.</p> <p>Такі дії проведені у цілях безпеки та стабільного забезпечення підприємства холодом. У цеху встановлено сучасне японське обладнання, що дозволило більш ефективно використовувати енергоресурси.</p>

Назва інновацій	Сутнісна характеристика інновацій
Організаційні	
-застосування сучасних систем контролю якості; - реалізація заходів з розвитку персоналу	На підприємстві відбираються різні зразки продукції, які ретельно перевіряються працівниками, задля віднесення їх до загальноприйнятого нормативу. Підприємство проводить різні навчальні вебінари для підвищення знань працівників. Також робітники періодичну підвищують свою кваліфікацію.
Маркетингові	
- ребрендинг торгової марки «Пирятин»; - просування ТМ «Пирятин» на нових та відомих площадках	Створений новий дизайн упаковки продукції. Відтепер логотип має яскраві виражені кольори синього та бургундського і становить систему змінних патернів (візерунків) для твердих сирів, які здатні адаптуватися до нових реалій, вимог, форматів, трендів. Оновлений зміст реклами, який спрямований на інформування споживачів про якість і корисні властивості продукції. Така реклама транслювалась на незвичній для підприємства платформі, як YouTube, Facebook.

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства [29]

Одним із важливих інноваційних рішень у ТОВ «Пирятинський сирзавод» було прийнято здійснити покупку високо-технологічного обладнання для видалення спорових мікроорганізмів та бактерій із молока. Бактофуга виробництва фірми «Alfa Laval» (Швеція). Використання такого обладнання сприяє вдосконаленню та впровадженню нових технологічних процесів, що забезпечують збереження якості молока та дозволяють виробляти більш якісні продукти та збільшити їх термін придатності.

Основні переваги бактофуги «Alfa Laval»:

- корпус обладнання виконаний із нержавіючої сталі, що збільшить термін експлуатації;
- процес сепарації молока відбувається у герметичному просторі і захищає продукт від зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на якість;
- конструкція обладнання націлена на безрозбірне очищення.

Компанія Alfa Laval є визнаним експертом у галузі сепарації. Продукція компанії підвищує якість сепарації, забезпечує безпеку та екологічність технологічних процесів.

За наведеними інноваціями, які впроваджувало ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна припустити, що підприємство поєднувало, як і активну так і пасивну стратегію. До активної відноситься імітаційна стратегія, вона використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але використовується вперше самим підприємством, як це було у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Проаналізувавши роки введення інновацій, можна стверджувати, що за останні два досліджуваних роки підприємство використовувало пасивні стратегії, їх ще називають маркетинговими, так як вони являють собою стратегії впровадження інновацій в області маркетингу. Використання організацією постійних маркетингових стратегій як правило означає такий спосіб реагування на зміни у зовнішньому середовищі, як постійні нововведення в області форм і методів збуту продукції, комунікаційної політики або модифікації продукту (незначні удосконалення продукту без зміни базової технології його виробництва).

Таке визначення базується на великих витратах просування власної продукції підприємства протягом 2019-2020 рр. За цей проміжок часу, рекламна кампанія для бренду коштувала 28 млн грн.

У 2019 р. було запущено новий ролик за 2 млн. грн. і кожний місячний прокат коштував близько 7 млн грн., що включало рекламу на каналах Телебачення та в мережі Інтернет [16]. Варто зазначити, що проведена рекламна кампанія торгової марки «Пирятин» є досить якісною та високо ефективною. Це підтверджує отриманий результат у вигляді позитивних змін в обсягах продажу. Так, наприклад, реалізація натуральних твердих сирів збільшилася на 11% (майже 2160 тонн) у 2019 році відносно попереднього періоду та на 20 % у 2020 році відносно попереднього періоду і становило 2575 тонн.

Для ширшого аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та оцінки впливу як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників на стратегічний розвиток компанії побудуємо SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції 2. Відома ТМ з гарною репутацією та новою стратегією розвитку 3. Кваліфіковані працівники 4. Міжнародні стандарти якості і безпеки харчових продуктів, сертифікати 5. Нові цехи (суха молочна продукція) 6. Постійне розширення асортименту сирів 7. Представлення продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках 8. Робітники з високою кваліфікацією 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня реалізація технологічних можливостей 2. Недостатньо розвинена збутова мережа 3. Неповна завантаженість виробничих потужностей 4. Відносно висока ціна на продукцію у порівнянні з іноземними конкурентами 5. Слабка система стимулювання збуту 6. На 50% залежність від сировини окремих господарств населення 7. Обмеженість фінансування великих проєктів
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення партнерських відносин 2. Підвищення купівельної спроможності споживачів 3. Зниження цін постачальників 4. Вихід конкурентів з галузі 5. Вихід на нові ринки та розширення каналів збуту 6. Розробка ефективних методів стимулювання збуту 7. Створення нових товарних позицій 8. Активна рекламна компанія та її вдосконалення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна правил сертифікації продукції 2. Нестабільність валютних курсів 3. Підвищення рівня цін на сировину та її нестача у виробництві 4. Відсутність державної підтримки 5. Ускладнення експортної діяльності 6. Висока чутливість споживачів до цін 7. Збільшення частки ринку конкурентів та поява на ринку нових (в тому числі і імпортерами)

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Результати аналізу потрібно враховувати при формуванні інноваційної стратегії. Даний аналіз дає змогу сконцентруватися і направити зусилля компанії на розвиток можливостей, а також на попередження та усунення

впливу ймовірних загроз. Для цього потрібно на основі вже визначених в таблиці 2.7. факторів зовнішнього і внутрішнього середовища щодо підприємства скласти матрицю SWOT з 4 полями (СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ).

Перебираючи всі можливі сполучення:

- для поля СіМ («Сильні сторони – Можливість»), визначаємо, як за допомогою сильних сторін реалізувати виявлені можливості;
- для поля СлМ («Слабкі сторони – Можливість»), вибираємо, як уникнути невдачі в майбутньому за допомогою можливостей підприємства;
- для поля СіЗ («Сильні сторони – Загрози»), шукаємо, як сильні сторони компанії можуть нівелювати зовнішні загрози;
- для поля СлЗ («Слабкі сторони – Загрози»), визначаємо найбільш вразливі місця підприємства, які необхідно захищати в першу чергу [31].

Узагальнена матриця SWOT з чотирма полями подана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Комплексна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Орієнтири розвитку	Потенційні переваги
Можливості – Сильні сторони	Загрози – Сильні сторони
1. Зростання частки ринку за рахунок якісної продукції та гарної репутації. 2. Зниження собівартості продукції за рахунок сучасного енергоефективного технічного обладнання. 3. Розширення ринку збуту за рахунок реконструкцій та збільшення потужностей цехів. 4. Розробка нових та актуальних товарних позицій за рахунок сучасних технологій та висококваліфікованих працівників. 5. За рахунок обізнаності про бренд з гарною репутацією та постійне розширення асортименту можлива реалізація ефективних методів стимулювання збуту. 6. Побудова нової стратегії та прихильність споживачів допоможуть здійснити ефективну рекламну кампанію.	1. За допомогою широкого асортименту сирної продукції, зменшити кількість конкурентів. 2. За рахунок нової стратегії розвитку, збільшити лояльність споживачів до бренду «Пирятин». 3. За рахунок приналежності до «Молочного альянсу» можливо здійснювати більше експортних поставок. 4. За рахунок пропозиції товарів різної цінової категорії споживачі матимуть можливість вибору при зниженні купівельної спроможності. 5. За умови зміни законодавства і ускладнення ведення експорту розширювати внутрішній ринок збуту.

Орієнтири розвитку	Потенційні переваги
Можливості-Слабкі сторони	Загрози-Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок виробництва зовсім нової продукції розширити ринки збуту, а також активізувати рекламну кампанію. 2. Пошук і налагодження партнерства дозволить ширше представляти продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках. 3. Нові партнерські зв'язки стимулюватимуть реалізацію технологічних можливостей та роботу технологів. 4. Зменшення цінової політики за рахунок зниження цін на сировину постачальниками. 5. Збільшення обсягів виробництва сприятиме розширенню партнерських відносин. 6. Розробка політики стимулювання збуту на всіх рівнях зменшить наслідки неефективної системи просування продукції до кінцевого споживача. 7. Збільшення частки сировини від сільгосп підприємств дає можливість підвищити якість продукції до європейських стандартів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність державної підтримки вітчизняних молокопереробних підприємств може спричинити дефіцит сировини, ліквідацію переробників через не вигідність діяльності, відсутність експорту або закупка молока за кордоном. 2. Ускладнення експортної діяльності законами може призвести до зниження виробництва продукції та перенасичення нею внутрішнього ринку. 3. Підвищення чутливості споживачів до ціни і відносно вищі ціни на продукцію у порівнянні з імпортерами знизить споживання вітчизняних товарів. 4. Підвищення рівня цін на сировину спричинить недостатню завантаженість виробничих потужностей через відсутність попиту на товар з вищою ціною і наявністю дешевших аналогів. 5. Недостатня увага маркетологів, які працюють на Пирятинському сирзаводі в центральному офісі, до дослідження ринку збуту може посилити ринкові позиції конкурентів. 6. Внутрішні проблеми з реалізацією технологічних можливостей знизять рейтинг підприємства і посилять позиції конкурентів.

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити, що підприємству варто дотримуватись стратегії використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Також підприємство має зміцнювати свої позиції на ринку, через збільшення своєї частки диверсифікації продукту, особливо акцентувати увагу на сири, покращувати їх якість та виводити на ринок нові товари.

Виявлені в процесі аналізу загрози дозволять врахувати слабкі сторони та уникнути негативного впливу на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами аналітичного дослідження визначено наступне. Дане підприємство має багаторічну історію починаючи із заснування сирзаводу у 1920р. Основні напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це виробництво твердих та плавлених сирів. Окрім цього, на заводі виготовляється продукція з незбираного молока, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло. Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу – це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока.

Аналізуючи техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1,1% і складає 1 371 020 тис. грн., зріс валовий прибуток на 84,6% або 59 115 тис. грн. Прослідковується зменшення витрат на збут у 2020 році, а саме на 33,5%.

Загалом за даними підприємства спостерігаються позитивні та відносно негативні зміни техніко-економічних показників. Тому ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібно розглянути свою роботу на виробництві та розвивається у правильному напрямку.

У розділі було проведене інноваційне дослідження підприємства, і можна стверджувати, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» слідкує за розвитком інновацій на ринку, здійснює механізацію та автоматизацію технологічних процесів, впроваджує найсучасніше оснащення, вводить нові технології виробництва продукції задля покращення якості.

Було розглянуто чотири групи інновацій, які ТОВ «Пирятинський сирзавод» впроваджувало протягом 2010-2020 рр. За цими даними можна припустити, що підприємство поєднувало, як і активну так і пасивну стратегію. До активної відноситься імітаційна стратегія, яка використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але

використовується вперше самим підприємством, як це було у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Також за останні два досліджуваних роки підприємство використовувало пасивні стратегії, їх ще називають маркетинговими, оскільки вони являють собою стратегії впровадження інновацій в області маркетингу.

Таке визначення базується на великих витратах просування власної продукції підприємства протягом 2019-2020 рр. За цей проміжок часу, рекламна кампанія для бренду коштувала 28 млн грн.

Для ширшого аналізу діяльності підприємства та оцінки впливу як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників на стратегічний розвиток компанії виконана побудова SWOT-аналізу, який дав змогу визначити, що підприємству варто дотримуватись стратегії використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Також підприємство має зміцнювати свої позиції на ринку, через збільшення своєї частки диверсифікації продукту, особливо акцентувати увагу на сири, покращувати їх якість та виводити на ринок нові товари, що потрібно враховувати при формуванні інноваційної стратегії.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства

Вибір правильної стратегії є одним з найважливіших процесів в науковій діяльності будь-якого підприємства і запорукою успішного інноваційного менеджменту. Даний вибір для підприємства залежить від різних факторів: вид діяльності підприємства, організаційної структури, інноваційної діяльності, оцінки ринку та конкурентоспроможності на цьому підприємстві. Всі ці фактори були досліджені та проаналізовані у другій частині даної роботи. Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію як інноваційної програми. У цьому необхідно встановити мету, завдання, процедури у межах інноваційних проєктів, включених у програмі. Слід визначити ресурси, і тимчасові обмеження, як окремих інноваційних проєктів, так всієї інноваційної програми. Щоб організаційно забезпечити виконання програми, потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» їх у організаційну структуру загального менеджменту підприємства, створити систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Виділяють три основні підходи до розроблення стратегії:

- інструментальний підхід – передбачає визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів;
- адаптивний підхід – метою підприємства є пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм;
- процесний підхід – зорієнтований на процес розроблення та реалізації стратегії, на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем

організації як складної системи, а тому є більш досконалим порівняно з двома попередніми [8].

Для правильного вибору стратегії необхідно враховувати основні цілі, які підприємство намагається досягти у найближчий час (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі та завдання підприємства

№	Цілі та завдання	Вирішувана проблема
1	Оновлення виробничої бази	Закупівля нового обладнання для підприємства
2	Підвищення якості та сертифікація послуг	Проведення сертифікації та переоснащення лабораторій
3	Освоєння ринку інновацій	Розроблення заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою
4	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для випускників шкіл та студентів хіміко-мікробіологічного профілю

Джерело: складено автором на підставі загальної стратегії розвитку підприємства

Для вибору стратегії застосовують матриці аналізу інноваційного потенціалу (зведені показники) та матрицю вибору інноваційної стратегії відповідно до інноваційного потенціалу.

Якщо вибір не однозначний, то застосовують методику визначення сили стратегії на підставі стратегічних цілей. Оцінюється важливість кожної цілі для підприємства.

Результати експертного оцінювання наведені у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Важливість розвитку цілей

	Номер цілі			
	1	2	3	4
Важливість цілі	4	3	1	2
Відносна важливість цілі	1	0,75	0,25	0,5

Джерело: розраховано автором

Розраховують відносну вагу кожної цілі за формулою:

$$m_n = \frac{V_n}{\sum_{j=1}^n V_j} \quad (3.1)$$

де: m_n – відносна важливість n-ї цілі;

V_j – важливість j-ї цілі.

Залежно від важливості цілі ранжуються за значимістю.

На підставі ранжованих цілей і можливих стратегій визначають можливість досягнення кожної цілі шляхом використання стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ймовірність реалізації цілей розвитку

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

Джерело: складено автором

За отриманими експертними оцінками розраховують силу стратегії як суму добутків відносної важливості цілей та ймовірностей їх реалізації за формулою:

$$W_i = \sum_{k=1}^n A_k \quad (3.2)$$

де: W_i – сила i-тої стратегії.

Обирають стратегію з найвищою силою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення сили стратегії

Відносна важливість цілі	Стратегії		
	(IC1)	(IC2)	(IC3)
1	1	1	1
0,75	0,75	0,75	0,75
0,25	0	0	0,25
0,5	0,5	0	0
Сила стратегії (W)	2,25	1,75	2

Джерело: розраховано автором

Стратегія з найвищою силою виявилась ІС1 – **стратегія лідера**. Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю лідерської інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій [37].

Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

- стратегія постійного наступу (організація дотримується концепції безперервного удосконалення інноваційного розвитку);
- стратегія захисту і зміцнення позицій (організація намагається перешкодити увійти до галузі новим компаніям, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги);
- стратегія, щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (організація здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Однією зі стратегій лідера є **стратегія диверсифікації**. Така стратегія включає в себе розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства тощо.

Задля підтвердження правильного вибору стратегії можна використати матрицю Мак-Кінсі, яка розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKinsey) використана у дослідженні так як діяльність підприємства оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства [30].

Щоб визначити положення підприємства на матриці необхідно оцінити привабливість галузі у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Експертні оцінки привабливості галузі

Критерії	СОБ		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір та темп росту ринку	0,2	7	1,4
Цінова еластичність	0,1	6	0,6
Конкурентна ситуація	0,4	8	3,2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	8	2,4
Сумарна зважена оцінка			7,6

Джерело: складено автором на підставі опитування експертів

Конкурентний статус як науково обґрунтований показник обмірюваного успіху на ринку – обов’язковий компонент всіх PR-технологій, він допомагає підприємствам орієнтуватися на ринку, вибирати надійних партнерів, відстежувати позиції конкурентів.

Його оцінка також здійснюється за допомогою розрахунку зваженої оцінки (табл. 3.6). В результаті виходить зважена оцінка або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Таблиця 3.6

Оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії	СОБ		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Позиція на ринку	0,2	5	1
Потенціал СОБ	0,25	6	1,5
Потенціал НДДКР	0,35	6	2,1
Потенціал персоналу	0,2	7	1,4
Сумарна зважена оцінка			6

Джерело: складено автором на підставі опитування експертів

Положення СОБ визначається із зважених оцінок конкурентного статусу та привабливості ринку (рис. 3.1).

Оскільки привабливість галузі є високою, а конкурентний статус підприємства середній то за даним методом можна сказати, що реалізація

		Конкурентний статус підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Привабливість галузі	Висока 10	Реалізувати стратегію або відмовитись	Реалізувати стратегію	Утримувати або посилювати лідерство
	Середня 6,6	Відмовитись від стратегії, скоротити інвестиції	Зростати або відмовитись від стратегії	Утверджувати лідерство
	Низька 3,3	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал
			3,3	6,6
				10

Рис. 3.1. Матриця Мак-Кінсі
Джерело: складено автором на основі [30]

даної стратегії є вірним кроком.

3.2. Реалізація інноваційної стратегії підприємства та оцінка її ефективності

Виконавши всі етапи формування інноваційної стратегії (рис. 3.2), вдалось визначити, яка інноваційна стратегія найбільш притаманна ТОВ «Пирятинський сирзавод».

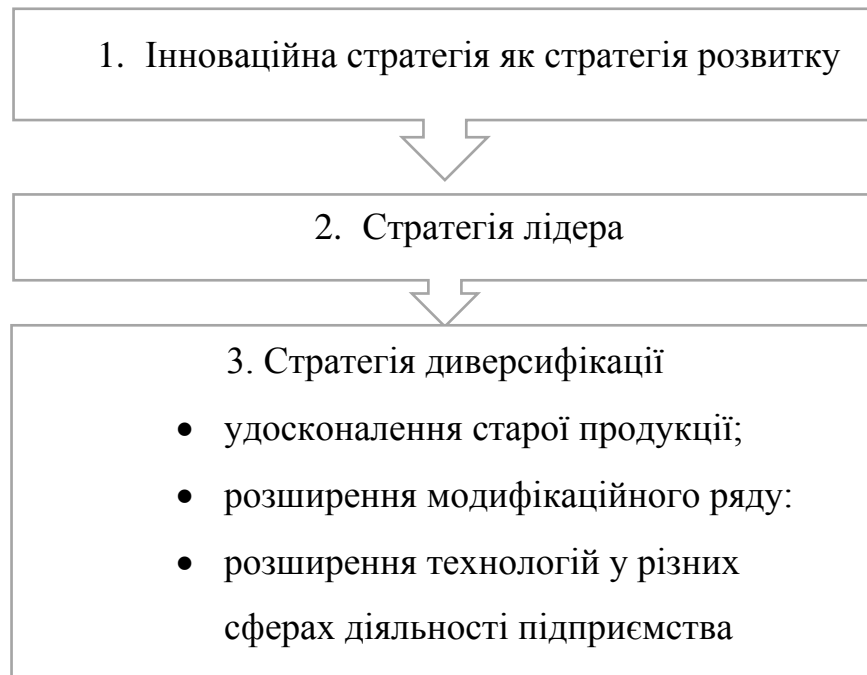


Рис. 3.2. Послідовність вибору інноваційної стратегії
Джерело: складено автором на основі досліджень та розрахунків

Обрана стратегія лідера включає в себе **стратегію диверсифікації**, яка включає в себе розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства.

Взявши до уваги техніко-економічні показники, результати SWOT-аналізу, цілі підприємства, було прийнято рішення удосконалювати стару продукцію, а саме тверді сири, які займають найбільший обсяг виробництва з-поміж інших видів продукції.

Як зазначено вище, підприємство слідує за інноваційним розвитком та регулярно оновлює виробниче обладнання, але розглянувши роки заміни обладнання було визначено, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує лінію захисного покриття «Тена», яке на сьогоднішній день не відповідає новим стандартам та вимагає частого ремонту та заміни деталей для функціонування.

Вивчивши це питання глибше, було виявлено, що лінія, яка встановлена на підприємстві покриває сири виключно латексним покриттям. Головними недоліками такого покриття є штучне походження, також у латексу присутній запах, який передається сиру при визріванні, утворення товстої сухої кірки під латексом, погане зняття з сирної голівки, потреба підтримки певної вологості у камері для дозрівання сирів, якщо такі умови порушувались, то була можливість появи тріщин на продукті.

Задля усунення таких проблем, прийняте рішення замінити лінію захисного покриття сирів, яка має кращі характеристики та багато переваг.

Для заміни обрано напіваавтоматичну лінію захисного покриття сирів від компанії «Fibosa». Це іспанська компанія, яка є однією із перших виробників, які вже більше 20 років розробляють лінії різного покриття сирів, такого як фунгіцидне, воскове або покриття харчовою фарбою, з метою забезпечення захисту поверхні сиру від появи та розвитку цвілі та грибків, від виходу з відділення посолу до кінцевої обробки продукту.

Така заміна обладнання покращить якість продукції та поліпшить попит на неї, покращить фінансові результати. Також, за рахунок заміни можна знизити собівартість продукції [38].

Активним компонентом є натаміцин, препарат відомий з 1955 року, як антифунгіцид, що є ідеальним засобом для запобігання росту цвілі та грибок на харчовій продукції. Не містить антибактеріальних засобів і не впливає на природній розвиток процесу дозрівання сиру [27].

На рисунку 3.3 зображена схема лінії захисного покриття сирів та її відділів.

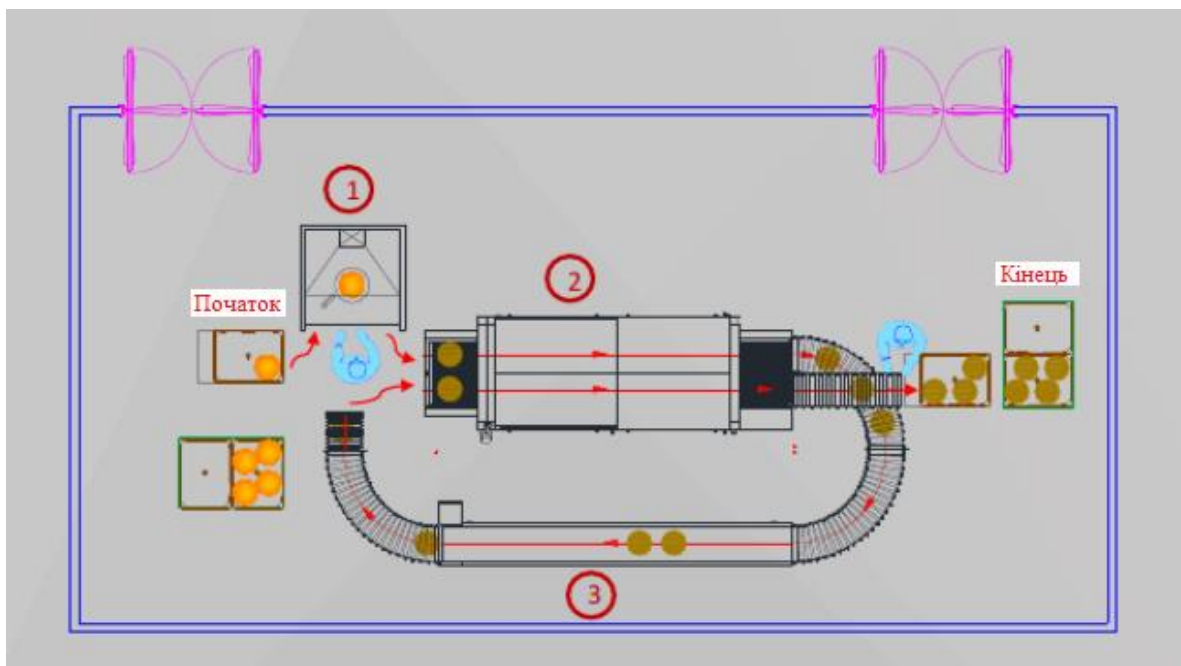


Рис. 3.3. Лінія захисного покриття «Fibosa» [28]

Під № 1 знаходиться кабіна для покриття моделі СВР-2. Система покриття, яка за допомогою ручного розміщення сирів на опорі/обертovому диску, поряд з фіксованим аерографічним розпилювачем досягає однорідний розподіл фарби. Перекидання сиру для покриття нижньої сторони здійснюється вручну. Адаптується до будь-якого типу сиру.

Під № 2 розташований тунель для сушіння сирів, модель S-3. Тунель сушіння служить для поверхневого сушіння за допомогою розпилення гарячого повітря, через дифузори, які стратегічно розташовані і гарантують постійні та однорідні умови на всій площі продукту. Досягає повного

видалення вологості із поверхні сиру.

На рисунку під № 3 – транспортер повернення. Транспортні стрічки, що складаються зі стрічок та сполучних роликів, забезпечують з'єднання та переміщення між різними установками, що становлять лінію покриття сирів, автоматизуючи таким чином даний процес.

Також компанія займається власною маркою захисних покриттів сирів «VIPLAST», спеціально розроблених для власних ліній виробництва сиру.

Змінивши покриття сирів на марку «VIPLAST», підприємство отримає такі переваги для товару, як:

- регулювання процесу дозрівання продукції;
- запобігання появі тріщин на поверхні через надмірно швидке висихання продукту;
- зниження втрат продукції, поліпшення продуктивності покритого продукту;
- покращений зовнішній вигляд з можливістю у вигляді опції використовувати кольорові покриття відповідно до потреби клієнта.

Такі переваги відносяться до харчового покриття «VIPLAST», кінцеве покриття сирів має такі характеристики:

- харчові продукти рослинного походження;
- легке видалення, сприяє миття обладнання, покриттів підлог, стін та установок;
- нові напрямки експорту сиру, встановивши вінілацетат;
- краща прозорість, сушіння шкірки. Запобігає розмноженню внутрішньої цвілі;
- надає натуральний вигляд продукту, без пластикових відблисків [28].

Встановлювати обладнання передбачається на існуючих площах. При цьому за технічними характеристиками відбувається зміна продуктивності обладнання, витрат на електроенергію та витрат на захисне покриття. За наведеними даними у таблиці 3.7 розрахуємо термін окупності заходу.

Таблиця 3.7

Вихідні дані

	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Проектний період
1.	Ціна обладнання, що підлягає встановленню (лінія захисного покриття сирів «Fibosa» – встановлення «під ключ»)	тис. грн.		965,0
2.	Первісна вартість обладнання, що виводиться з виробництва (лінія захисного покриття сирів «Тена»)	тис. грн.	635,0	
3.	Залишкова вартість демонтованого обладнання	тис. грн.	321,0	
4.	Витрати на демонтаж	% від вартості обладнання		5,0
5.	Продуктивність обладнання за годину	кг	190	215
6.	Коефіцієнт використання потужності		0,7	0,7
7.	Час роботи за рік	дні	330	330
8.	Кількість змін		3	3
9.	Тривалість зміни	год	8	8
10.	Витрати електроенергії	кВт/год	32	30
11.	Вартість електроенергії	грн./кВт	4,5	4,5
12.	Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20	20
13.	Витрати на ремонт устаткування	% від вартості обладнання	8	8
14.	Сума повних витрат по підприємству	тис. грн.	1 307 274	
15.	Частка умовно-постійних витрат	%	10	
16.	Витрати захисного покриття за годину	кг	1,88	1,80
17.	Вартість захисного покриття	грн./кг	196	210
18.	Повні витрати на виробництво 1 т твердого сиру	тис. грн./т	110,0	
19.	Ціна 1 т продукції	тис. грн./т	135,0	135,0

Джерело: складено автором

Розрахуємо вартість нового обладнання (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн.	Кількість одиниць обладнання	Ціна за од. з ПДВ, тис. грн
Лінія захисного покриття сирів «Fibosa»	965	1	1158

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості демонтажу обладнання

Назва обладнання, що демонтується	Кількість одиниць	Вартість, тис. грн		Сума витрат на демонтаж, тис. грн. (5%)
		первісна	залишкова	
Лінія захисного покриття сирів «Тепла»	1	635	321	31,75

Джерело: розраховано автором

Комплекс обладнання, яке демонтується можна реалізувати іншому підприємству за ціною, що відповідає залишковій вартості. В результаті підприємство отримає:

$$321 * 0,82 / 1,2 = 219,35 \text{ тис. грн.}$$

У зв'язку зі зміною обладнання змінюється обсяг виробництва продукції, адже в новому обладнанні зросте потужність, продукція буде випускатись підвищеної якості, за рахунок цього буде перевага над конкурентами та зросте потреба у продукції підприємства. Необхідно розрахувати приріст оборотних активів, даний розрахунок здійснюється, оскільки передбачається збільшення обсягу продукції на 35,6 тонн (за даними розрахунку в табл. 3.10).

Приріст обсягу виробництва у вартісному вираженні становитиме:

$$135 * 35,6 = 4806 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст оборотних активів ($\Delta \text{Об}$):

$$\Delta \text{Об} = 399\,323 / 1\,371\,020 * 4806 = 1399,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, на приріст обсягу реалізації в 4806 тис. грн. приріст оборотних фондів складе 1399,8 тис. грн.

Визначаємо інвестиційні витрати на реалізацію запропонованого заходу:

$$I_{\text{заг}} = 1158 + 31,75 + 321 - 219,35 + 1399,8 = 2691,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо зміни у виробничій програмі у натуральному та вартісному виразі (табл. 3.10).

Приріст обсягу виробництва:

$$299,796 - 264,238 = 35,558 = 35,6 \text{ тонн.}$$

Таблиця 3.10

**Розрахунок змін виробничої програми у натуральному виразі в
результаті заміни обладнання**

Найменування продукції	Продуктивність обладнання, кг/год	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний час роботи, год			Річний обсяг виробленої продукції, т
			кількість змін	три-ва-лість зміни, год	кількість днів роботи за рік	
До впровадження						
Твердий сир	189,5	0,7	1	8	249	264,238
Після впровадження						
Твердий сир	215	0,7	1	8	249	299,796

Джерело: розраховано автором

Або у вартісному вираженні (приріст ЧДРП):

$$35,6 * 135 = 4806 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо зміну поточних витрат. За технічними характеристиками обладнання, що впроваджується, відбуваються зміни за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» (зменшуються витрати електроенергії з 32 до 30 кВт/год на технологічні цілі).

Таблиця 3.11

Розрахунок вартості електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи, годин	Ціна за одиницю, грн.	Витрати, тис. грн.
До впровадження					
Електроенергія	кВт/ год	32	1992	4,5	286,848
Після впровадження					
Електроенергія	кВт/ год	30	1992	4,5	268,920

Джерело: розраховано автором

У результаті буде отримана економія по витратах на електроенергію:

$$268,920 - 286,848 = - 17,928 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо зміну витрат на захисне покриття.

Таблиця 3.12

Розрахунок вартості захисного покриття

Витрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи, годин	Ціна за одиницю, грн.	Витрати, тис. грн.
До впровадження					
Захисне покриття	Кг/год	1,88	1992	196	734,012
Після впровадження					
Захисне покриття	Кг/год	1,80	1992	210	752,976

Джерело: розраховано автором

По вартості захисного покриття відбудеться зростання витрат:

$$752,976 - 734,012 = 18,964 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання.

Таблиця 3.13

Розрахунок змін витрат, пов'язаних із заміною обладнання

Витрати	Вартість обладнання, тис. грн.	% відрахувань	Витрати, тис. грн.
До впровадження			
Амортизація	635	20	127
Витрати на ремонт	635	8	50,8
Після впровадження			
Амортизація	965	20	193
Витрати на ремонт	965	8	77,2

Джерело: розраховано автором

Відбувається збільшення витрат:

- по амортизації:

$$193 - 127 = 66 \text{ тис. грн.}$$

- по витратах на ремонт:

$$77,2 - 50,8 = 26,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економію витрат на умовно-постійних витратах (10%), яка буде отримана завдяки зростанню обсягів виробництва.

$$\text{Усього умовно-постійних витрат: } 1\,307\,274 * 0,1 = 130\,727,4 \text{ тис. грн.}$$

Ці витрати раніше в базисному році розподілялися на загальний обсяг виробництва 9173,9 тонн:

$$130727,4 / 9173,9 = 14,250 \text{ тис. грн./ тонну}$$

У проєктному році ці витрати розподілятимуться на новий збільшений обсяг виробництва (9173,9 + 35,6 = 9209,5 тонн):

$$130727,4 / 9209,5 = 14,195 \text{ тис. грн./ тонну.}$$

Економія на умовно постійних витратах на 1 тонну:

$$14,195 - 14,250 = - 0,055 \text{ тис. грн./ тонну.}$$

Економія на умовно постійних витратах на весь обсяг виробництва в проєктному році:

$$- 0,055 * 9209,5 = -506,523 \text{ тис. грн.}$$

Попередні результати зміни витрат за статтями, що зазнали впливу проєкту, зведені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок змін витрат

Складові витрат, що зазнали змін	Зміна витрат, тис. грн. (+,-)
Електроенергія	-17,928
Захисне покриття	18,964
Амортизація	66,0
Витрати на ремонт обладнання	26,4
Умовно-постійні витрати (крім амортизації та витрат на ремонт)	-506,523
<i>Разом</i>	<i>-413,087</i>

Джерело: побудовано автором на основі попередніх розрахунків

Визначимо зміну загальної суми повних витрат з урахуванням нового додаткового обсягу:

$$110 * 35,6 - 413,087 = 3502,913 = 3502,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст ЧДРП становить 4806 тис. грн.

Тоді додатковий прибуток становить:

$$4806 - 3502,9 = 1303,1 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток: $1303,1 * 0,82 = 1068,5 \text{ тис. грн.}$

Приріст амортизації: 66,0 тис. грн.

Чистий грошовий потік: $1068,5 + 66,0 = 1134,5$ тис. грн.

Термін окупності інвестицій (недисконтований):

$$2691,2 / 1134,5 = 2,3 \text{ роки.}$$

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків зведемо в таблицю (табл. 3.15). Ставку дисконту беремо на рівні 8%.

Таблиця 3.15

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проєкту

Показники							Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	2691,2	-	-	-	-	-	2691,2
ЧГП	-	1134,5	1134,5	1134,5	1134,5	1134,5	5672,5
К _д	1	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	x
ЧГП * К _д	-	1050,6	972,3	900,8	833,9	772,6	4530,2

Джерело: побудовано автором на основі попередніх розрахунків

$$\text{ЧПД} = 4530,2 - 2691,2 = 1839 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ІД} = 4530,2 / 2691,2 = 1,7$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 1,7 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту. Індекс доходності більший одиниці, тому інвестування є доцільним.

Термін окупності інвестицій (дисконтований) :

$$2691,2 / 4530,2 : 5 = 2,8 \text{ роки}$$

Отже, недисконтований термін окупності складає 2,3 роки, а дисконтований термін окупності – 2,8 роки. І 2,3 і 2,8 менше 5 років. Тому, термін окупності в межах життєвого циклу проєкту.

Визначимо частку продукції, яка буде в новому захисному екологічному пакуванні (покритті):

це обсяг продукції, яка буде покриватися новим покриттям на новому обладнанні : 299,796 тонн = 299,8 тонн (розраховано в таблиці 3.10) – з них 35,6 тонн – це додатковий обсяг продукції;

9209,5 тонн – загальний обсяг продукції в проектному році;

Частка інноваційної продукції при завантаженні обладнання 0,7 в одну зміну: $299,8 / 9209,5 * 100 = 3,2\%$. При роботі в три зміни і при підвищенні використання продуктивності цей показник можна довести до 10%.

Частка нового встановленого інноваційного обладнання в вартості основних засобів:

$$965 / 99195 * 100 = 0,97 \%$$

Внесемо отримані результати в таблицю 3.16.

Таблиця 3.16

Показники ефективності заходу з встановлення інноваційного обладнання

Показники	Одиниця виміру	Значення показника
Інвестиційні витрати	тис. грн.	2691,2
Капітальні вкладення (вартість нового обладнання)	тис. грн.	965,0
Додатковий прибуток	тис. грн.	1303,1
Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	1068,5
Чистий грошовий потік	тис. грн.	1134,5
Термін окупності інвестицій (недисконтований)	років	2,3
Термін окупності інвестицій (дисконтований)	років	2,8
Частка інноваційної продукції		
- при роботі в 1 зміну	%	3,2
- при роботі в 3 зміни		10

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Нижче відобразимо вплив даного заходу на основні техніко-економічні показники підприємства (табл. 3.17).

Зміна основних засобів становитиме:

$$965 - 321 = 644 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, з метою реалізації інноваційної стратегії замінивши старе обладнання на нову лінію захисного покриття сирів від компанії «Fibosa», ТОВ «Пирятинський сирзавод» покращить якість сирів та їх зберігання. Також нове обладнання більш продуктивне, а саме на 25 кг/год,

Таблиця 3.17

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітнього року	
				абсол.	відносне, %
1.Обсяг виробленої продукції	т	9173,9	9209,5	35,6	0,39
2.Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	1 371 020	1 375 826	4806,0	0,35
3.Повні витрати	тис. грн	1 307 274	1 310 776,9	3502,9	0,27
4.Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	64 229	65 532,1	1303,1	2,03
5.Чистий прибуток	тис. грн	37 602	38 670,5	1068,5	2,84
6.Основні засоби	тис. грн	99 195	99 839	644,0	0,65
7.Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	612	612	0,0	0,00
8.Продуктивність праці	тис. грн./особу	2240,2	2248,1	7,9	0,35
9.Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	95,4	95,3	-0,1	-0,11
10.Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,7	2,8	0,1	3,70

Джерело: розраховано автором

споживає менше електроенергії на 2 кВт/год. Всі ці показники відобразились на прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод», який збільшився на 2,8%, що свідчить про прибутковість даного заходу, а отже, його може бути рекомендовано до впровадження.

Врахувавши усі зміни, які відбудуться при введенні запропонованого заходу з приводу заміни старого обладнання, отримано зростання обсягу продукції на 35,6 т при роботі в одну зміну, зростання чистого доходу від реалізації продукції на 4806 тис. грн. Також, за рахунок того що кількість персоналу залишилася незмінною зросла продуктивність праці на 7,9 тис.

грн., знову ж таки за рахунок зростання чистого доходу.

Отже, заміна старого обладнання на нову лінію захисного покриття «Fibosa» є прибутковим заходом для ТОВ «Пирятинський сирзавод», який не потребує значних інвестиційних витрат, і призведе до підвищення прибутку підприємства і в цілому до покращення ефективності його діяльності, тому даний захід рекомендовано до впровадження на підприємстві, як такий, що сприятиме інноваційному розвитку.

Висновки до розділу 3

У ході вибору стратегії було визначено основні цілі підприємства, які були використані у розрахунках. Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманна орієнтація на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

Було з'ясовано, що однією зі стратегій лідера є стратегія диверсифікації, яка включає в себе розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства тощо.

Для підтвердження обраної стратегії використовувалась матриця Мак-Кінсі, її результати вказували на те, що привабливість галузі є високою, а конкурентний статус підприємства середній, таким чином, реалізація даної стратегії була вірним кроком.

Наступним етапом була реалізація інноваційної стратегії підприємства. Взявши до уваги техніко-економічні показники, результати SWOT-аналізу, цілі підприємства, було прийнято рішення удосконалити стару продукцію, а саме тверді сири, які займають найбільший обсяг виробництва з-поміж інших видів продукції. Розглянувши роки заміни обладнання, визначено, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує лінію захисного покриття

«Тена», яке на сьогоднішній день не відповідає новим стандартам та вимагає частого ремонту та заміни деталей для функціонування.

Задля усунення таких проблем, виконані дії щодо покращення ситуацій, а саме: замінити лінію захисного покриття сирів від компанії «Fibosa», яка має кращі характеристики та багато переваг.

Запропонований захід реалізації стратегії був перевірений на ефективність. За проведеним дослідженням можна сказати, що практична реалізація стратегії є ефективною, обсяг продукції зросте майже на 36 тонн, а чистий прибуток збільшиться на 2,8%. Термін окупності інвестицій (недисконтований) складає 2,3 роки, а дисконтований 2,8 роки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході роботи було досліджено сутність та класифікацію поняття «інноваційна стратегія». Дану категорію досліджувало ряд вчених, які надавали різні варіанти його визначення. Загалом було досліджено, що інноваційну стратегію визначають, як узагальнену множину управлінських рішень, що мають вплив на підприємство і його інноваційну діяльність, а також розрахована на довгостроковий період.

Класично виділяють шість видів інноваційної стратегії підприємства: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою». Як і всі стратегії так і інноваційна має як переваги так і недоліки.

Формування інноваційної стратегії має декілька етапів, такі як: визначення загального періоду формування інноваційної стратегії; формування цілей і завдань інноваційної діяльності; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування інноваційної стратегії підприємства; визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність; реалізація інноваційної стратегії; контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності та визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей.

Зважаючи на ці фактори можна зробити висновок, що вибір та формування стратегії складний процес до якого потрібен обґрунтований підхід.

Охарактеризувавши ТОВ «Пирятинський сирзавод», ми з'ясували, що воно має багаторічну історію починаючи із заснування сирзаводу у 1920 р. Основні напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це

виробництво твердих та плавлених сирів.

Товариство створене з метою отримання прибутку, підвищення добробуту його акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів.

Проаналізувавши техніко-економічні показники підприємства можна сказати те, що вони мають як позитивну так і негативну динаміку. Тому ТОВ «Пирятинський сирзавод» було запропоновано та розраховано захід, який покращить дані показники та дозволить розвивається у правильному напрямку.

Загальна динаміка показників ділової активності, ліквідності та платоспроможності свідчить про достатньо ефективну роботу підприємства протягом 2019-2020 рр.

Досліджена інноваційна діяльність підприємства, яка показала, що ТОВ «Пирятинський завод» слідкує та впроваджує інновації на своє виробництво.

Наступним кроком у даній роботі був вибір інноваційної стратегії та її обґрунтування. Для визначення стратегії описані основні цілі, які підприємство намагається досягти найближчим часом.

Визначені розрахунки, які містили в собі експертні оцінки показали, що стратегія з найвищою силою виявилась – стратегія лідера. Задля підтвердження обраної стратегії використовувалась матриця Мак-Кінсі (матриця привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства). Результати вказали на привабливість галузі, яка є високою, та конкурентний статус підприємства – середній, за даним методом зрозуміло, що реалізація даної стратегії є вірним кроком.

Обрана стратегія лідера включає в себе стратегію диверсифікації, яка розрахована на розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства.

Взявши до уваги всі розрахунки було прийнято рішення удосконалювати стару продукцію, а саме тверді сири, які займають найбільший обсяг виробництва з-поміж інших видів продукції.

Запропонованим заходом, щодо вдосконалення якості продукції, стала заміна старої лінії захисного покриття на нову від компанії «Fibosa». Така лінія має значно кращі характеристики та повністю усунить всі недоліки попереднього обладнання.

Розрахувавши всі витрати на покупку нового обладнання, демонтаж старого та побудувавши таблицю показників планового року, можна сказати те, що використана стратегія була обрана правильно, адже заміна старого обладнання на нову лінію захисного покриття з використанням інноваційної технології «Fibosa» є прибутковим заходом для ТОВ «Пирятинський сирзавод», який не потребує значних інвестиційних витрат, призведе до покращення ефективності його діяльності. Тому даний захід може бути рекомендовано до впровадження на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердинець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2016. 352 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2016. 528 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 532 с.
4. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 2. С. 214-219.
5. Віноградова О.Р. Аналіз світового досвіду інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка промисловості*. 2017. № 1-2. С. 247-251.
6. Власюк Н.І. Оцінка ділової активності підприємств. *Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі*. 2017. Вип. 14.4. С. 172-176.
7. Вострякова В.Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*, т. 20, вип. 2/2. 2015. С. 61-65.
8. Гринько Т.В. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності. *Економіка та менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2017. № 5. С. 46-54.
9. Грозовська А.С. Сутність технічного переоснащення на підприємстві. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. С. 15.
10. Група компаній «Молочний Альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/>.
11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. Методологічні основи формування концепції та вибору інноваційних бізнес-стратегій. *Балтійський журнал економічних досліджень*. 2018. Вип. 4. № 3. С. 51-59.

12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 440 с.
13. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
14. Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. Економіка. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.
15. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій. URL: <https://cutt.ly/EH9Gqug>.
16. За рік вкладемо не менш як 200 млн грн інвестицій – голова наглядової ради ГК «Молочний альянс». URL: <https://cutt.ly/8H9GjvI>.
17. Зянько В.В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Вип. 6. – Т. 1. С. 24-30.
18. Ілляшенко С.М. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. Суми: Папірус, 2018. 616 с.
19. Кваша О.С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6, Ч. 1. С. 150-154.
20. Кривов'язюк І.В. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 344 с.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
22. Македон В.В., Рубець Д.С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Вісник НТУ«ХПІ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2018. № 45 (1018). С. 75-86.
23. Мешкова Н.Л. Економічна сутність ділової активності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 105-108.

24. Мешкова-Кравченко Н.В., Тарасюк А.В. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 64. С. 214-218.
25. Микитюк П.П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Екон. Думка, 2019. 518 с.
26. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 234 с.
27. Назаренко В., Кайнаш А. Формування якості товарів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 296 с.
28. Офіційний сайт компанії «Oborud.info». URL: <https://cutt.ly/dH9HPMw>.
29. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://cutt.ly/3H9HCq6>.
30. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону: монографія. Запоріжжя: Акцент, 2016. 184 с.
31. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2019. 531 с.
32. Родіонова Є. В. Інноваційні стратегії підприємств. *Наука і економіка*. 2018. № 3 (7). С. 36-38.
33. Санто Б. Сила інноваційного саморозвитку. *Інновації*. 2017. № 2. 515с.
34. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2016. 327 с.
35. Сумець О.М. Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2018. 368 с.
36. Федулова І.В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Науковий вісник СХУ ім. Л. Українки. Економічні науки*. 2016. № 5. С. 65-70.

37. Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В., Йохна М.А., Новикова О.С. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Либідь, 2018. 446 с.

38. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	321	1073
первісна вартість	1001	2311	3854
накопичена амортизація	1002	1990	2781
Незавершені капітальні інвестиції	1005	383	326
Основні засоби	1010	76387	77650
первісна вартість	1011	209840	227390
знос	1012	133453	149740
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	77091	79049
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	119144	152028
Виробничі запаси	1101	31588	29170
Незавершене виробництво	1102	20134	28290
Готова продукція	1103	66795	92339
Товари	1104	627	2229
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93480	101247
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8128	6199
з бюджетом	1135	14964	10719
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	2801
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	40580	66643
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14312	17645
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	166225	113503
Готівка	1166	100	63
Рахунки в банках	1167	166125	113440
Витрати майбутніх періодів	1170	60	85

Продовження дод. А

Інші оборотні активи	1190	5853	17618
Усього за розділом II	1195	462746	485687
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	539837	564736

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13350	13350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	10785	10818
Резервний капітал	1415	7840	7840
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	231110	114717
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	263085	146725
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15285	28712
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	15285	28712
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25000	28500
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	53900	70314
розрахунками з бюджетом	1620	5106	870
у тому числі з податку на прибуток	1621	4414	--
розрахунками зі страхування	1625	623	966
розрахунками з оплати праці	1630	2153	3509
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	61	1965
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3	78
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	166066	274274
Поточні забезпечення	1660	4499	6337
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	4056	2486
Усього за розділом III	1695	261467	389299
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	539837	564736

д/н

Генеральний директор Бартошак В.А.

Головний бухгалтер Брижаха Т.Б.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

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	1616516	1520951
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1456698)	(1284651)
Валовий: прибуток	2090	159818	236300
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	12996	17345
Адміністративні витрати	2130	(17734)	(15642)
Витрати на збут	2150	(127211)	(99563)
Інші операційні витрати	2180	(29243)	(11484)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	126956
збиток	2195	(1374)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1429	1774
Інші доходи	2240	137	4960
Фінансові витрати	2250	(16171)	(10932)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(27)	(5056)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	117702
збиток	2295	(16006)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	(21299)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	96403
збиток	2355	(16006)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	33	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	33	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	33	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15973)	96403

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1370275	1234336
Витрати на оплату праці	2505	67949	50520
Відрахування на соціальні заходи	2510	14299	10816
Амортизація	2515	18309	11678
Інші операційні витрати	2520	149224	108838
Разом	2550	1620056	1416188

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	--	--

д/н

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1073	--
первісна вартість	1001	3854	--
накопичена амортизація	1002	2781	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	326	--
Основні засоби	1010	77650	102533
первісна вартість	1011	227390	281591
знос	1012	149740	179058
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	4330
Усього за розділом I	1095	79049	106863
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	152028	120515
Виробничі запаси	1101	29170	24816
Незавершене виробництво	1102	28290	10440
Готова продукція	1103	92339	83619
Товари	1104	2229	1640
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101247	93391
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6199	8383
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17645	18500
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	113503	21210
Готівка	1166	63	89
Рахунки в банках	1167	113440	21121
Витрати майбутніх періодів	1170	85	76
Інші оборотні активи	1190	17618	24458
Усього за розділом II	1195	485687	372891
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	564736	479754

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13350	13350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	10818	70
Резервний капітал	1415	7840	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	114717	71257
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	146725	84677
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	28712	65322
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	28712	65322
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	28500	37835
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	863
товари, роботи, послуги	1615	70314	55150
розрахунками з бюджетом	1620	870	928
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	966	918
розрахунками з оплати праці	1630	3509	3194
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1965	171
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	78	3
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	274274	218101
Поточні забезпечення	1660	6337	6445
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	2486	6147
Усього за розділом III	1695	389299	329755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	564736	479754

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

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	1409128	1616516
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1286117)	(1456698)
Валовий: прибуток	2090	123011	159818
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	7865	12996
Адміністративні витрати	2130	(16569)	(17734)
Витрати на збут	2150	(123936)	(127211)
Інші операційні витрати	2180	(27524)	(29243)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	--
збиток	2195	(37153)	(1374)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1659	1429
Інші доходи	2240	5032	137
Фінансові витрати	2250	(26687)	(16171)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4936)	(27)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	--
збиток	2295	(62085)	(16006)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	--
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	--
збиток	2355	(62085)	(16006)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	37	33
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	37	33
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	37	33
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-62048	-15973

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1128727	1370275
Витрати на оплату праці	2505	70319	67949
Відрахування на соціальні заходи	2510	14976	14299
Амортизація	2515	29085	18309
Інші операційні витрати	2520	138502	149224
Разом	2550	1381609	1620056

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	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	102 533	99 195	
первісна вартість	1011	281 591	303 872	
знос	1012	(179 058)	(204 677)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	4 330	3 846	
Усього за розділом I	1095	106 863	103 041	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	120 515	142 425	
Виробничі запаси	1101	24 816	25 181	
Незавершене виробництво	1102	10 440	15 369	
Готова продукція	1103	83 619	101 529	
Товари	1104	1 640	346	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93 391	96 960	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	8 383	9 053	
з бюджетом	1135	9 868	13 108	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	2 801	
з нарахованих доходів	1140	0	4	
із внутрішніх розрахунків	1145	76 490	41 207	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 500	2 765	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 210	89 403	
Готівка	1166	89	142	

Рахунки в банках	1167	21 121	89 261
Витрати майбутніх періодів	1170	76	77
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	24 458	4 321
Усього за розділом II	1195	372 891	399 323
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	479 754	502 364

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	70	49
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 750	106 352
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	84 677	122 258
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 322	89 329
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	65 322	89 329

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	37 835	93 424
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	863	696
товари, роботи, послуги	1615	55 150	79 426
розрахунками з бюджетом	1620	928	1 134
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	918	1 092
розрахунками з оплати праці	1630	3 194	3 900
одержаними авансами	1635	171	3 590
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	218 101	97 363
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	6 445	7 386
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 147	2 763
Усього за розділом III	1695	329 755	290 777
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	479 754	502 364

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 371 020	1 356 007
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 242 015)	(1 286 117)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	129 005	69 890
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 355	7 865
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(18 152)	(16 569)
Витрати на збут	2150	(47 107)	(70 815)
Інші операційні витрати	2180	(18 872)	(27 524)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	64 229	0
збиток	2195	(0)	(37 153)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 306	1 659

Інші доходи	2240	84	5 032
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(27 995)	(26 687)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(22)	(4 936)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37 602	0
збиток	2295	(0)	(62 085)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	37 602	0
збиток	2355	(0)	(62 085)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-21	37
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	37
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	37
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	37 581	-62 048

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 130 194	1 128 727
Витрати на оплату праці	2505	72 072	70 319
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 377	14 976
Амортизація	2515	30 098	29 085
Інші операційні витрати	2520	117 812	138 502
Разом	2550	1 366 553	1 381 609

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	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту Акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00