

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Жили Дарини Сергіївни



Науковий керівник: к.е.н., проф. Шершньова З.Є.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та роль формування інноваційної стратегії для бізнес-організації...	6
1.2 Характеристика методів обґрунтування інноваційних стратегій для бізнес-організації	18
1.3 Вітчизняний та закордонний досвід управління розробкою інноваційних стратегій для бізнес-організації.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «КОМПАНІЯ СУБОС» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Компанія Субос».....	37
2.2 Інноваційне середовище та конкурентоспроможність ТОВ «Компанія Субос».....	49
2.3 Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства та системи розробки та виконання інноваційних стратегій.....	57
2.4 Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.....	68
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах кризи та сучасних ринкових відносин питання розвитку інноваційної діяльності підприємств набуває все більшого значення. За 32 роки незалежності Україна неухильно покращувала свою ситуацію у сфері наукових досліджень і розробок, але в останні роки інноваційна активність підприємств значно погіршилася через економічну ситуацію в країні. Система управління, планування та просування інновацій не сприяла підвищенню ефективності НДДКР. Завдяки значним ресурсам та науковому потенціалу Україна привертає значну увагу різних наукових та економічних організацій, з якими вона співпрацює на глобальному рівні. Це відповідає економічним та науковим інтересам України в цілому та окремих підприємств зокрема. Тому очевидно, що інноваційна діяльність наших підприємств і надалі розвиватиметься. Тому питання підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства набуває сьогодні великого значення. Важливим завданням для підприємців сьогодні є розвиток і вдосконалення інноваційної діяльності.

Це завдання, безсумнівно, вимагає розробки інноваційної стратегії компанії. Дуже важливо застосовувати логічний підхід до вибору та формулювання стратегій розвитку інноваційної діяльності компанії. Формулюючи свою інноваційну стратегію, компаніям доводиться вирішувати широке коло питань, пов'язаних з науково-дослідницькою діяльністю. Це і вивчення ринку інновацій в цілому, і аналіз компетенцій компанії, і вибір раціональної стратегії, і запровадження відповідних критеріїв. Проте підприємства потребують підтримки та допомоги, а держава має стимулювати поступові зміни у товарній структурі експорту, шукати нові перспективні ринки збуту за кордоном та знімати дискримінаційні обмеження для українського експорту на світові ринки.

Теоретичним підґрунтям для написання статті стали праці таких видатних українських та зарубіжних авторів, як Бондаренко В.В., Дунська А.Р., Забарна Є.М., Ковтун І.Р., та ін.

Мета дипломної роботи обґрунтувати напрями удосконалення управління розробкою інноваційної стратегії у ТОВ «Компанія Субос».

Завдання роботи:

- дослідити сутність та роль формування інноваційної стратегії для бізнес-організації;
- надати характеристику методів обґрунтування інноваційних стратегій для бізнес-організації;
- дослідити вітчизняний та закордонний досвід управління розробкою інноваційних стратегій для бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Компанія Субос»;
- проаналізувати середовище функціонування та конкурентоспроможність ТОВ «Компанія Субос»;
- проаналізувати інноваційну, організаційну та технологічну діяльність бізнес-організації – об'єкта аналізу;
- визначити переваги та недоліки змістовних характеристик інноваційних стратегій, наявних у ТОВ «Компанія Субос» та процесів управління їх розробкою та виконання
- обґрунтувати вибір інноваційної стратегії бізнес-організації.

Об'єктом роботи є система управління бізнес – організацією ТОВ «Компанія Субос».

Предметом дослідження є процес управління розробкою інноваційною стратегії у БО.

Наукова новизна:

- а) розглянуто технологічне переоснащення як частину інноваційної стратегії компанії та розроблено проекти дослідницьких центрів на базі виробничих підприємств;

б) набуло подальшого розвитку обґрунтування вибору інноваційної стратегії;

в) розроблено інноваційну стратегію компанії в контексті інноваційної стратегії компанії.

Методи дослідження: система оцінки CRI, SWOT-аналіз, стратегічне картування, розробка бізнес-моделі, метод індикаторів інноваційної активності підприємств, методи експертних оцінок.

Інформаційною базою роботи є підручники, монографії та періодичні видання українських і зарубіжних авторів, а також статистичні матеріали щодо розвитку інноваційної діяльності на підприємствах . Крім того, аналіз ґрунтується на звітності ТОВ "Компанія Субос".

Структура роботи. Складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль формування інноваційної стратегії для бізнес-організації

Сутність та роль формування інноваційної діяльності для бізнес-організації є критичними аспектами її успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Інновації відіграють важливу роль у розвитку підприємства та забезпечують його довгострокове виживання. Ключові аспекти сутності та ролі формування інноваційної діяльності для бізнес-організації:

1. Стимулювання розвитку. Інновації сприяють стимулюванню розвитку та пошуку нових можливостей для підприємства. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджувати нові технології та процеси, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

2. Створення цінності для клієнтів. Інновації дозволяють підприємствам створювати цінність для своїх клієнтів шляхом вдосконалення продуктів, послуг або процесів. Інноваційні рішення можуть розвивати нові ринки або задовольняти підвищені потреби споживачів, що дозволяє залучати та утримувати клієнтів.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які активно впроваджують інновації, зазвичай мають перевагу перед конкурентами. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам виходити на нові ринки,

здійснювати диференціацію продуктів та послуг, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку.

4. Розвиток культури інновацій. Формування інноваційної діяльності в підприємстві сприяє створенню культури інновацій, де працівники стимулюються до пошуку та впровадження новаторських ідей та рішень. Це сприяє залученню та збереженню талановитих кадрів, підвищує мотивацію працівників та сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства.

5. Адаптація до змін. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам активно реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Вона допомагає підприємствам адаптуватися до нових вимог та викликів, що виникають у процесі їхньої діяльності [7].

Отже, інноваційна діяльність відіграє важливу роль у розвитку та успішності бізнес-організацій, сприяючи їхньому зростанню, конкурентоспроможності та виживанню на ринку.

Інноваційна стратегія – це скоординоване ядро управлінських рішень, які впливають на інноваційну діяльність підприємства та мають віддалені наслідки [1]. Під інноваційною діяльністю розуміють усі науково-технічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, котрі можуть призвести до впровадження інновацій або спрямовані на їх впровадження. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, тоді як інші не є інноваційними, але необхідні для інновацій. До тої діяльності, що вважається інноваційною належать також науково-дослідні розробки, які безпосередньо не пов'язані з процесом підготовки певних інновацій [2].

Таблиця 1.1 - Порівняння визначень інноваційної стратегії різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення	Коментар
1	Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. [7, с. 56]	Стратегія, спрямована на активізацію збільшення споживацької потреби у науково-технічних розробках інноваційної продукції, особливо в корпоративному секторі	Визначення зазначає насамперед на орієнтацію стратегії на підприємницький сектор і попит на інноваційну продукцію. Плюсом є відзначення важливості споживачів у стимулюванні попиту. Однак, може бути мало конкретизації щодо конкретних засобів стимулювання.

Продовження таблиці 1.1

2	Cooper R. G., Edgett S. J. [41, с. 83]	Це важливий інструмент розробки продукту, який може забезпечити компанії зростання навіть у важкі часи	Визначення концентрується на важливості інноваційної стратегії як інструменту розвитку продукції. Плюсом є вказівка на можливість зростання підприємства в складних часах. Однак, визначення може бути більш конкретизованим щодо методів зростання.
3	Фасейя Л. та Ренделл Р. [28,с 19]	Інноваційна стратегія за своєю суттю подібна до концепції вибухової стратегії, яка визначається як конкурентна та орієнтована на радикальні інновації. Однак таке порівняння обмежує інноваційну стратегію лише створенням чогось абсолютно нового для компанії, особливо на рівні наукових досліджень, і виключає можливі незначні зміни та вдосконалення, найчастіше пов'язані зі специфікою виживання на сучасному ринку.	Плюсом є вказівка на конкурентну орієнтацію та радикальні нововведення. Проте мінус полягає в тому, що визначення обмежує інноваційну стратегію лише до абсолютно нового, виключаючи можливість модифікацій.
4	Шафієва Л. Г. [23, с. 228]	Це один із засобів досягнення корпоративних цілей, який відрізняється від інших інструментів новизною для ринкового сектору, споживачів і країни в цілому. взаємопов'язаний комплекс заходів щодо посилення життєздатності та конкурентоспроможності компаній	Плюсом є визначення інноваційної стратегії як засобу досягнення цілей підприємства та її відмінність від інших інструментів. Мінусом є відсутність конкретизації щодо новизни.
5	Великий Ю. [3, с. 53]	Метою цієї стратегії є прогнозування глобальних змін економічної ситуації та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення позицій на ринку та стабільний розвиток компаній.	Плюсом є вказівка на стратегічний характер інновацій та їхню роль у зміцненні ринкових позицій. Мінусом є відсутність конкретизації щодо глобальних змін.
6	Луцяк В. [12, с. 72]	Інноваційна стратегія – це цілеспрямована діяльність з визначення найбільш важливих напрямків, також це вибір пріоритетності подальшого розвитку компаній розроблення комбінації заходів, обов'язкових для їх досягнення.	Плюсом є вказівка на цілеспрямовану діяльність та вибір пріоритетів. Мінусом є відсутність конкретизації щодо напрямків та засобів досягнення.

Продовження таблиці 1.1

7	Євтушевська О. [6, с. 30]	Інноваційна стратегія – це загальна програма діяльності у галузі інновацій на підприємстві, котрею визначаються пріоритетні напрям який форми, типу створення інноваційних ресурсів, черговість фаз втілення довгострокових інноваційних цілей, що забезпечити планомірний загальний розвиток компанії.	Плюсом є узагальнене визначення стратегії як генерального плану. Мінусом є відсутність деталей щодо формування інноваційних ресурсів.
---	---------------------------	---	---

Джерело: сформовано автором на основі [1-6].

Враховуючи наведені визначення інноваційної стратегії, мені більше підходить визначення, яке акцентує увагу на цілеспрямованій діяльності та виборі пріоритетів перспективного розвитку підприємства, таке як визначення Луцяка В. [12]. Це визначення наголошує на необхідності конкретизації напрямків та вибору методів досягнення поставлених цілей, що є важливим аспектом успішної інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія гарантує наявність активного розвитку компанії, чинить вплив на селекцію стратегії загалом та визначає її характер [1]:

а) формулювання пріоритетів з погляду напрямків діяльності інноваційного характеру, за основу чого беруться цілий завдання базової стратегії підприємства;

б) зниження рівня менеджменту для пришвидшення процесів у ланцюгу «дослідження – виробництво – продаж»;

в) максимальне скорочення витрат часу на розробку проектів інноваційного характеру й уведення інновацій з використанням певних принципів організації праці, спрямованих на паралельне і комплексне розв’язання інноваційних задач [3].

Стратегічний менеджмент інноваціями є елементом інноваційного менеджменту. Стратегічний інноваційний менеджмент – складова інноваційного менеджменту, що займається широким колом питань, пов’язаних із плануванням і реалізацією різноманітних проектів й програм

інноваційного характеру, котрі спрямовані на якісні переміни у межах ринкової практики організації, у виробничій а та соціальній сферах [4]. Необхідність розробки інноваційної стратегії виникає насамперед тоді, коли відбуваються швидкі зміни зовнішнього середовища компанії (установи, організації). Ці зміни включають:

- а) насичення ринку і зниження попиту,
- б) фундаментальні зміни в виробничих технологіях і можливостях,
- в) диверсифікацію виробництва і, як наслідок, розширення сфери ринку інновацій,
- г) появу фундаментальних інновацій. на ринку,
- д) небезпека появи нових конкурентів.

Потреба в інноваційних стратегіях виникає також тоді, коли запити суспільства, наприклад через швидкі соціальні та політичні зміни, змушують компанії кардинально змінювати напрямок свого розвитку [5].

Загалом, стратегії включають наступальні та адаптивні стратегії. Також, залежно від типу реагування організації (класифікація Б. Санта), можна розрізняти традиційні, опортуністичні, імітаційні, оборонні, залежні та наступальні стратегії. Зазвичай класифікація інноваційних стратегій містить такі основні групи, що відображають види інновацій – продуктові, технологічні, організаційні, економічні, соціальні тощо.

Так, автор [5] виокремлює шість основних типів бізнес-інноваційних стратегій:

- 1) наступальна;
- 2) оборонна;
- 3) імітаційна;
- 4) залежна;
- 5) традиційна;
- 6) «випадкова».

На наш погляд, автор характеризує певні ознаки інноваційних стратегій за групами, зазначених вище. Ці ознаки формуються під впливом

зовнішнього середовища та рішень, які приймаються менеджерами компанії, що займаються обґрунтуванням цих стратегій.

Наступальні інноваційні стратегії включають агресивні дослідження та розробки, злиття та поглинання з маркетинговими цілями. Агресивні стратегії зазвичай вимагають кредитних вкладень і тому частіше використовуються в компаніях з достатньо високим фінансовим потенціалом, компетентними менеджерами та творчим науково-технічним потенціалом [4]. Даною стратегією передбачається:

- 1) тісний зв'язок між глобальними показниками компанії в галузі науки і техніки;
- 2) пряма залежність у відношенні до будь-яких наукових розробок, котрі підприємство фінансує та впроваджує самостійно;
- 3) здатність компанії швидко реагувати та підлаштовуватися під нові технологічні можливості.

Однак наступальні інноваційні стратегії є дуже ризикованими, і більшість інноваційних компаній обирають оборонні стратегії. Стратегії оборонних інновацій відображають реакцію компанії на поведінку конкурентів і пов'язані з придбанням нових технологій і виходом на нові ринки [4].

Оборонна стратегія вимагає від компаній:

- 1) високої мобільності;
- 2) надавати великого значення розвитку людських ресурсів і рекламі;
- 3) мати високі наукові знання та докладати значних дослідницьких зусиль;
- 4) надавати великого значення аналізу успіхів і невдач компаній-партнерів;
- 5) просування продукту на ринку шляхом обслуговування та надання послуг.

Найважливішим елементом реалізації оборонної стратегії є патентування. Захисні компанії є власниками патентів і прибутками для

«просунутих» компаній. Імітаційна інноваційна стратегія полягає в копіюванні технології виробництва провідних компаній. Використання цієї стратегії не дуже далеко від першого використання базової інновації та зазвичай пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту. Залежні інноваційні стратегії — це тип стратегічної поведінки, в якому характер технологічних змін залежить від політики інших компаній, які діють як «материнські компанії» в технологічному співробітництві. У багатьох випадках «залежні» компанії працюють як субпідрядники і не змінюють власну продукцію, оскільки материнська компанія встановлює вимоги до якості продукції. У таких компаніях вимоги до розвитку науково-технічної кваліфікації мінімальні.

Традиційна інноваційна стратегія не передбачає технологічних змін у компаніях. Ця стратегія передбачає свідому відмову від проведення оновлень товарів в результаті старанного аналізування ринкової стану позиції конкурентів, але не уникає реальних інноваційних дій, оскільки пов'язана з удосконаленням традиційних форм продукції та послуг.

Довгострокова інноваційна стратегія «на робочому місці» пов'язана зі швидким отриманням знань і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі компанії. Ця стратегія характеризується відсутністю незалежних досліджень і розробок. Така поведінка також називається «стратегією ніші», її переваги полягають у тому, щоб знайти конкретну нішу на існуючому ринку для продукту чи послуги серед споживачів з відмінними, проте різноманітними потребами. У подібній стратегії снує сенс, лише якщо вона відіграє роль початкового етапу до других стратегій. Лозовський О.М. та Галандзовський Д.М. [6] наводять основні переваги та вади стратегій інноваційного характеру цілому в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Переваги	Недоліки
Забезпечення конкурентної ринкової переваги, спрямування у бік розвитку і удосконалення	Ризики у зв'язку з проблемою невизначеності й мінливості зовнішнього середовища

Продовження таблиці 1.2

Збільшення рівня продуктивності виробництва, економія ресурсів і поліпшення якості продукції	Інвестиції в новітні інструменти й технології з тривалим терміном окупності
Здатність оперативно підлаштовуватися під нові вимоги зовнішнього середовища, гнучкість і використання альтернатив при тих же наявних ресурсах	Значні витрати з погляду часу: розробка, оцінювання й інспекція продуктивності сформованої інноваційної стратегії, а також дослідження й експерименти
Істотніше задоволення потреб і бажань споживачів	Науковий потенціал і необхідність пошуку талановитих, висококваліфікованих працівників

Джерело: сформовано автором на основі [1;2;3].

Інноваційні стратегії відіграють роль бази для сучасного інноваційного управління в умовах перманентних перемін у межах середовища. Основа розроблення стратегії повинна складатися зі стратегічних управлінських рішень, котрі:

- а) спрямовані на перспективу та постійні зміни зовнішнього середовища;
- б) пов'язані з використанням суттєвих ресурсів матеріальної природи, комплексним застосовуванням інтелектуальних потенціалів;
- в) вони характеризуються гнучкістю та здатністю пристосовуватися до змін ринкової ситуації;
- г) враховуйте зовнішні чинники, які знаходяться поза контролем організації [7].

Одним із видів інноваційних стратегій є стратегія НДДКР, розроблена у межах функціонального рівня. Даний стратегічний план містить конкретні методи реалізації інноваційної мети, себто розробку й вихідна простори ринку нової продукції. Оскільки на селекцію стратегічних планів розвитку впливають мети діяльності компанії, стратегія НДДКР як функціональна стратегія повинна узгоджуватися з обраними стратегіями вищого ступеня. Через те, що сам процес розроблення є складним ланцюгом інших процесів узгодження стратегічної мети на різних рівнях, взаємного проникнення й взаємозв'язку [1]. Найбільший південнокорейський конгломерат «Samsung Group» оголосив, що хоче вкладати приблизно 47 млрд.дол.згідно з

інвестиційними програмами. Як зазначається, Samsung інвестувала 49 трильйонів вон у R&D у 2013 році та 45 трильйонів вон у 2012 році [8]. Менеджмент інноваційними процесами у межах підприємства неможливо повноцінно реалізувати без ефективної системи менеджменту НДДКР як основного елемента у ланцюгу процесів формування й введення інновацій. Загалом процес НДДКР у межах підприємства є комбінацією планомірних взаємоузгоджених дій щодо виконання дослідно-конструкторських робіт, результатом яких є такий науково-технічний продукт, як документація на новий виріб. Управлінські рішення стосовно застосовування НДДКР на вітчизняних виробництвах переважно приймаються за умов:

- 1) основні конкуренти розробили та випустили на ринок нові продукти;
- 2) вимоги замовника вимагають використання останніх досягнень науково-технічної галузі;
- 3) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи як пропозиції щодо вдосконалення продуктів для існуючих клієнтів [9].

У таблиці висвітлено такі основні принципи досліджень і розробок.

Таблиця 1.3 - Основні принципи менеджменту науково – дослідними та проектно – конструкторськими роботами(НДПКР)

Автори	Сутність принципів
Представники наукової школи радянських часів [15, с. 132]	1. Принцип наукової аргументації менеджменту, який передбачає необхідність використання науково-методологічної бази та підходів, що враховують сучасний рівень розвитку та ресурсний базису суспільстві. 2. Враховування потенційної перспективи розвитку. 3. Організаційна комплексність, котра вимагає врахування технічних, економічних і соціальних аспектів практики з виробництва нової продукції. 4. Науково-технічна й виробнича інтеграція. 5. Безперервність. 6. Пропорційність з балансованість виробничих потужностей усіх підрозділів, які залучено до процесу. 7. Паралельність, котра потребує поєднання різних за часом робіт.
Б. Твісс [29, с.49]	1. Динаміка систем менеджменту на кожній фазі проекту. 2. Креативність як основа інноваційної діяльності.

Г.Я. Гольдштейн[12, с. 19]	1. Динамічність планувальних систем та управління НДДКР. 2. Концентрація управлінської уваги. 3. Ітераційність процесу цільової специфікації. 4. Відповідність систем менеджменту, включаючи характеристики НДДКР. 5. Стратегічний підхід.
----------------------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [8;9;10].

Особливістю сучасного підходу до процесу формування інноваційної стратегії є створення системи так званих «нових фасилітаторів входу». Суть цього підходу полягає в постійному впровадженні у виробництво нових, більш сучасних видів продукції, постійному зниженні всіх видів витрат, поліпшенні якісних характеристик інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентних переваг на ринку. З цією метою японські компанії, наприклад, намагаються виробляти навіть найскладнішу продукцію на основі стандартизованих контрольованих процесів, які здійснюються на багатофункціональних, гнучких підприємствах із можливістю конфігурації. Американські компанії прискорюють комп'ютеризацію всіх типів виробничих і управлінських процесів завдяки формуванню інформаційних систем адаптивного типу, комплексних оптимізаційних моделей і методів кількісного характеру, які забезпечують нову інноваційну стратегію, засновану на розробці способів швидкого виявлення та усунення незапланованих відхилень на кожному етапі виробничий процес [12]

Розробка інноваційної стратегії включає прийняття стратегічних цілей, оцінювання перспективи наявних ресурсів, розгляд альтернативних рішень, підготовки певних програм, проєктів і бюджетів, а також оцінку сильних і слабких сторін діяльності організації з урахуванням обраних цілей.

Процес фази формулювання стратегії виглядає наступним чином:

1. Фаза формулювання мети:

а) Визначення місії та місійної політики організації, яка підкреслює її прихильність до інновацій.

2. Етап аналізу стратегії:

а) здійснення аналізу у межах внутрішнього середовища й оцінки інноваційного потенціалу;

б) здійснення аналізу межах зовнішнього середовища й оцінювання інноваційного середовища;

в) детермінація інноваційних позицій організації;

3. Етап селекції інноваційних стратегій:

а) детермінація базових стратегій розвитку та інноваційних складових;

б) розробка та оцінка альтернативних інноваційних стратегій;

в) аргументація селекції обраної інноваційної стратегії;

4. Стан реалізації інноваційної стратегії:

а) розробляються стратегічні проекти (список змін стратегічного характеру засоби їх реалізації) та плани реалізації проектів, зокрема;

б) організовано стратегічний контроль процесу виконання проекту;

в) оцінюється ефективність процесу впровадження та вносяться необхідні корективи до проекту, стратегії та цілей [13].

Для ефективного управління інноваційним розвитком промислової організації необхідно оцінити рівень її інноваційного потенціалу на певний момент часу та визначити рушійні сили подальшого розвитку організації. Оскільки інноваційні потенції визначають будову і рівень розвитку компонентів, їх взаємозв'язками та здатністю функціонувати як загальна система впровадження інновацій, необхідно ідентифікувати компоненти, виміряти їх, визначити їхні взаємозв'язки та отримати комплексну оцінку інноваційного потенціалу промислової компанії [14]. В основному потенціал виробництва у межах системного інноваційного розвитку включають кілька складових.

Таблиця 1.4 - Елементи інноваційного потенціалу підприємства

Елемент	Визначення
Фінансовий	Вклади в дослідження і розробки, активи нематеріальної природи, фінансове джерело, фінансова стабільність, наявність платоспроможності
Кадровий	Персонал, частина кадрів, які працюють у межах інтелектуальної галузі (дослідниками, технологами) у загальному числі робітників

Продовження таблиці 1.4

Матеріально-технічний	Новітні інноваційні та інформаційні технології, комп'ютерні системи, сучасне обладнання, ресурси, обладнання для лабораторії й офісу
Інформаційний	Збірник різноманітних типів в наукових даних, а також відомостей щодо інновацій в цілому й інноваційної практики, науково-технічна література, а також про патенти, винаходи, нові наукові технології, системи та обладнання, комп'ютерні системи, науково-технічні звітні документи, нормативних документів, будь-які проектно-конструкторського типу, дані щодо конкурентів
Організаційно-управлінський	Організаційна будова, технології процесів для всіх функцій і проектів, культура організації, новочасні конфігурації організації й менеджменту інноваційною практикою
Ринковий	Ступінь конкурентоспроможності, попит, потрібні маркетингові дії
Інтерфейсний	Він характеризує можливість узгодження різноманітних зацікавленостей суб'єктів у межах інноваційного процесу.

Джерело: сформовано автором на основі [13;14].

Філіппова К.Б. виділяє основні управлінські проблеми, які не сприяють створенню ефективної інноваційної стратегії розвитку підприємства [16]:

- 1) відсутність ефективних власників;
- 2) відсутність системного підходу до управління бізнесом;
- 3) конфлікт інтересів між менеджментом і власниками при визначенні шляхів і засобів досягнення цілей стратегії;
- 4) недостатньо кваліфіковані управлінські команди, неспроможні визначити основні напрямки інноваційного розвитку;
- 5) відсутність системного підходу до управління бізнесом, наслідком чого є брак знань і досвіду управлінської команди; 6

Для вирішення цих завдань К.Б. Філіппова, М.П. Тимошук та С.М. Дащенко запропонували створити в організаційній структурі компанії відділ інноваційного розвитку. Цей відділ повинен виконувати наступні основні функції. Наявність цього відділу в корпоративній структурі дозволить вирішити проблему вибору найбільш ефективних інноваційних технологій з урахуванням поточних потреб компанії [16].

1.2 Характеристика методів обґрунтування інноваційних стратегій для бізнес-організації

Характеристика методів обґрунтування інноваційних стратегій для бізнес-організацій включає розгляд різних підходів до аналізу, прогнозування та вибору оптимальних стратегій.

Методи можна характеризувати за такими групами.

Методи: статистичні, економічні, розрахунково-конструктивні, абстрактно-логічні, монографічні, техніко-технологічні, експертні тощо (Додаток А).

Організації витрачають багато часу та зусиль на аналіз своїх можливостей у навколишньому середовищі та на розробку інноваційних стратегій. На жаль, не докладається жодних зусиль для реалізації стратегій, і, як наслідок, більшість організацій не можуть реалізувати свої стратегії [8]. Ця ситуація погіршується відсутністю регулярного процесу аналізу стратегії, через що організації не тільки не знають, "як це робити" під час реалізації своєї стратегії, але й втрачають багато нових стратегічних можливостей. Формулювання стратегії передбачає визначення того, де знаходиться організація, де вона має бути і як туди потрапити. Це вимагає аналізу ситуації, що веде до встановлення цілей. Розробляється місія та загальні організаційні, стратегічні і тактичні цілі. Реалізація стратегії - це процес розподілу ресурсів для підтримки обраної стратегії організації. Оцінка стратегії передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що лежать в основі сформульованої стратегії, аналіз результатів і вжиття коригувальних заходів, якщо це необхідно. Це важливо, оскільки в майбутньому всі стратегії потрібно буде модифікувати, оскільки вони змінюються [9].

Залежно від низки факторів (економічних, організаційних, фінансових, регуляторних та зовнішньоекономічних), що визначають тип інноваційної стратегії організації, найважливішими є її технологічні

можливості та конкурентна позиція [10]. Серед факторів, що характеризують ймовірність реалізації тієї чи іншої стратегії, слід звернути увагу на фактор розміру організації. Великі підприємства більш схильні до реалізації наступальних стратегій, тоді як середні - менш схильні до цього через брак фінансових ресурсів. Малі та середні підприємства більш схильні до успішної реалізації оборонних стратегій. Слід зазначити, що компанії, які прагнуть зростання та конкурентних переваг, не обов'язково є найкращими в тому, що вони роблять. Організації, які цінують технологічний прогрес (підтримують інновації) і віддають перевагу ролі послідовника, також мають сильні позиції. Однак компанії, що працюють з проривними технологіями, незалежно від їхнього розміру, повинні бути швидкими у впровадженні проривних інноваційних продуктів у виробництво. Для цього, однак, розробка таких технологій повинна відбуватися в організаціях, розмір яких пропорційний розміру ринку [11].

Великі інноваційні компанії визнають важливість бути першими на ринку проривних інновацій, але опиняються у скрутному становищі. Малі ринки не можуть задовольнити короткострокові потреби зростання великих компаній. Оскільки ринки, створені проривними технологіями, спочатку є невеликими, компаніям, які створюють ці ринки, доводиться створювати структуру витрат, яка дозволяє їм виробляти менше і отримувати більше прибутку. Ці фактори підтверджують доцільність передачі "підричних" інновацій малим організаціям. Для малих організацій ці проекти обіцяють зростання, а не відволікання від основної діяльності. Визначення стратегії інноваційного розвитку організації можна сформулювати як свідому діяльність з вибору найважливіших інноваційних напрямів і пріоритетів.

Питання вибору конкурентної стратегії досліджувалося у працях науковців різних галузей знань [12]. Особливості процесу вибору стратегії та її реалізації досліджувалися вченими по-різному; А. Віганський, визначаючи вибір стратегії, акцентує увагу на важливості вибору цілей, інтересів, ресурсів та зобов'язань організації [13]. Однак він не приділяє достатньої

уваги визначенню конкретних критеріїв, що ускладнює процес вибору та підвищує ірраціональність результатів. В той же час, А. Томпсон та А. Стрікленд [14] запропонували метод вибору стратегії. Суть цього методу полягає у створенні матриці, в якій конкурентна позиція компанії порівнюється з показниками, що характеризують різні темпи зростання ринку. На основі цього порівняння заповнюються чотири клітинки матриці, компанія позиціонується в цих клітинках і дається рекомендація щодо відповідних стратегічних дій [15]. Недоліком цієї методики є те, що її застосування до компаній із середньою конкурентною позицією та середніми темпами зростання ринку є дещо обмеженим. У процесі вибору стратегії на перший план виходить врахування ризику та невизначеності, а також використання оптимального портфеля стратегій. Водночас, конкурентні переваги та синергія визнаються важливими доповненнями та компонентами конкурентної стратегії, які допомагають оцінити можливості організації [16].

Варто також відзначити основні способи вибору стратегій інноваційного розвитку [17]. Організація може обрати інноваційну стратегію, виходячи зі своїх цілей. Наприклад, якщо метою є самозбереження за допомогою консервативних технологій, слід використовувати опортуністичні стратегії. Прийнятність стратегії можна визначити, оцінивши результати діяльності [18]. Напрямок вибору інноваційної стратегії проілюстровано на рисунку 1.1, де показано напрямки вибору інноваційної стратегії з урахуванням ринкової та технологічної позиції.

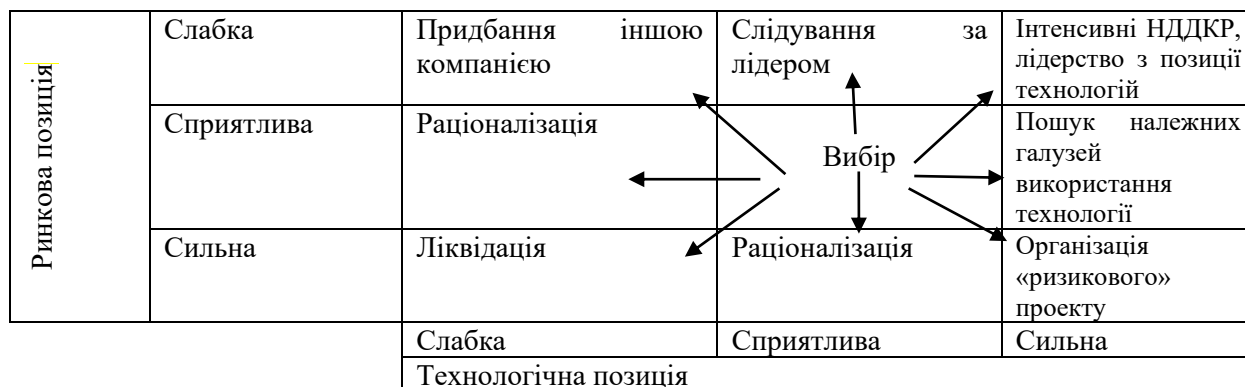


Рис.1.1 - Напрямки вибору інноваційної стратегії [18]

Вибір стратегії відбувається за кожним із напрямів, обраних під час постановки цілей. Спрощена модель вибору стратегії була розроблена Бостонською консалтинговою групою. Крім того, організації можуть використовувати матрицю продукт/ринок при виборі варіантів стратегії [19]. Крім того, при виборі найбільш підходящої інноваційної стратегії слід враховувати наступні фактори. По-перше, розробка нової стратегії повинна ґрунтуватися на досвіді попередніх стратегій. По-друге, слід оцінити рівень ризику. По-третє, слід враховувати фактор часу. По-четверте, слід оцінити та обмежити вплив власності на стратегічний план [20].

Одним із найважливіших шаблів в стратегічному плануванні інноваційного розвитку організації є селекція стратегії. Продуктивність досягнення поставлених цілей зумовлена насамперед правильним вибором напрямку інноваційного розвитку.

Потребує нову бізнес-модель	Руйнівні – ПЗ, котре містить відкритий код (для розробників ПЗ) – відео на запит (для оренди DVD) – поїздка з обміну, сервіси(для таксі та лімузинів)	Архітектурні – медицина персоналізованого типу (для фармакологічних компаній) – цифрове оброблення зображень (для polaroid та kodak) – інтернетпошук(для газет)
Використовує існуючу бізнес-модель	Рутинні – новепокоління серії 3 (для BMW) – новий індексний фонд (для vanguard) – новий 3D-анімаційний фільм (для компанії pixar)	Радикальні – біотехнічні(для фармакологічних компаній) – реактивні авіадвигуни (для авіавиробництва) – волоконно-оптичний кабель (для телекомунікаційних фірм)
	Використання існуючих технічних компетенцій	Потребує нових компетенцій технічного характеру

Рис.1.2 - Матриця впливу потенційних інновацій на існуючу бізнес-модель організації та її технічні можливості [20]

При розробці інноваційних стратегій організаціями визначається обсяг вкладень у технологічні інновації і уваги стосовно бізнес-моделі.

Зв'язок конкурентних стратегій та стратегій НДПКР (за М. Портером) та модифікації стратегій продуктових інновацій наведено у додатках Б та В.

Існує зв'язок між традиційними матричними моделями для визначення продуктово – товарних стратегій та стратегіями НДПКР:

Стандартні стратегії НДПКР для диверсифікованої компанії (зв'язок з матрицею «Дженерал-Електрик – “МакКінсі»»):

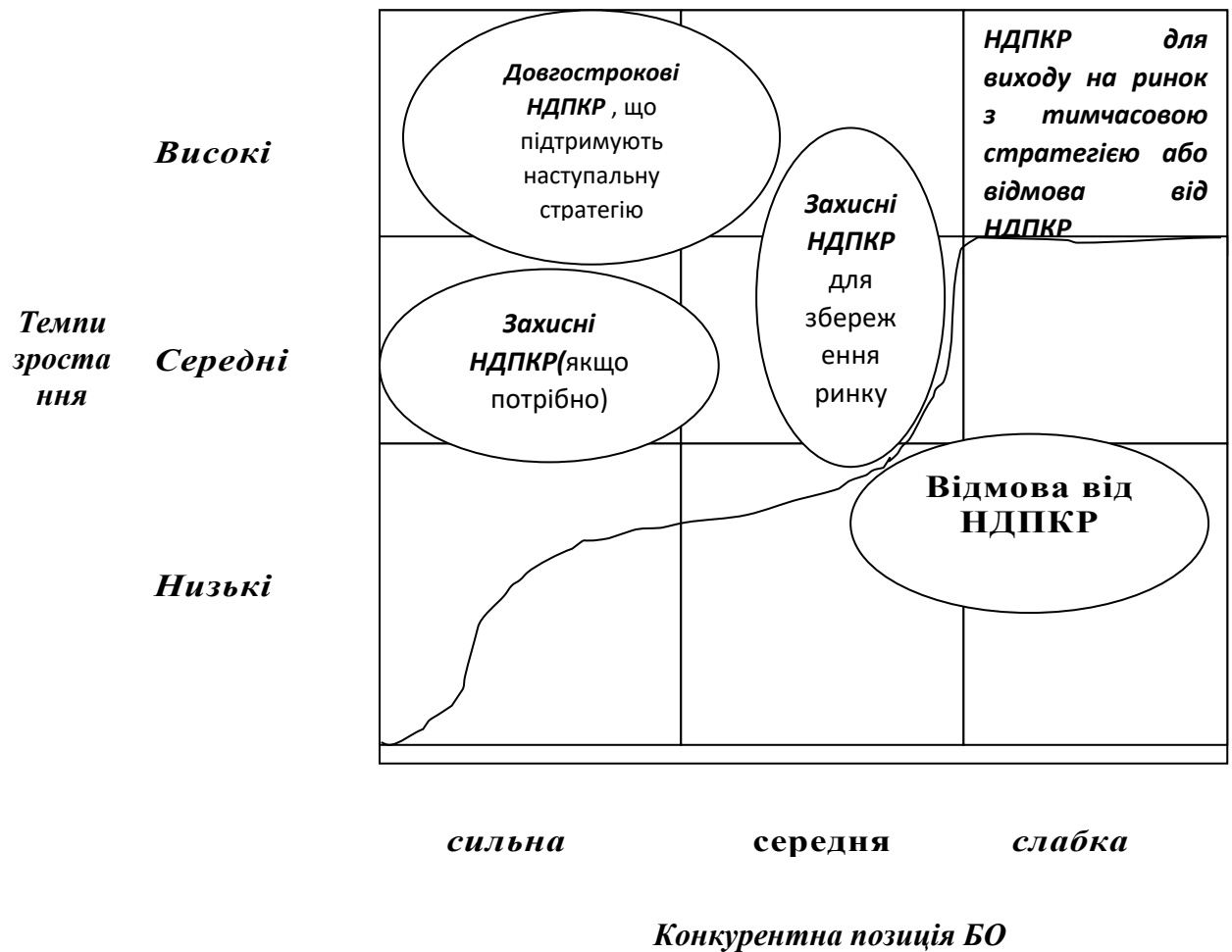


Рис.1.3 - Стратегії інвестиційних рішень для НДПКР на основі матриці [19]

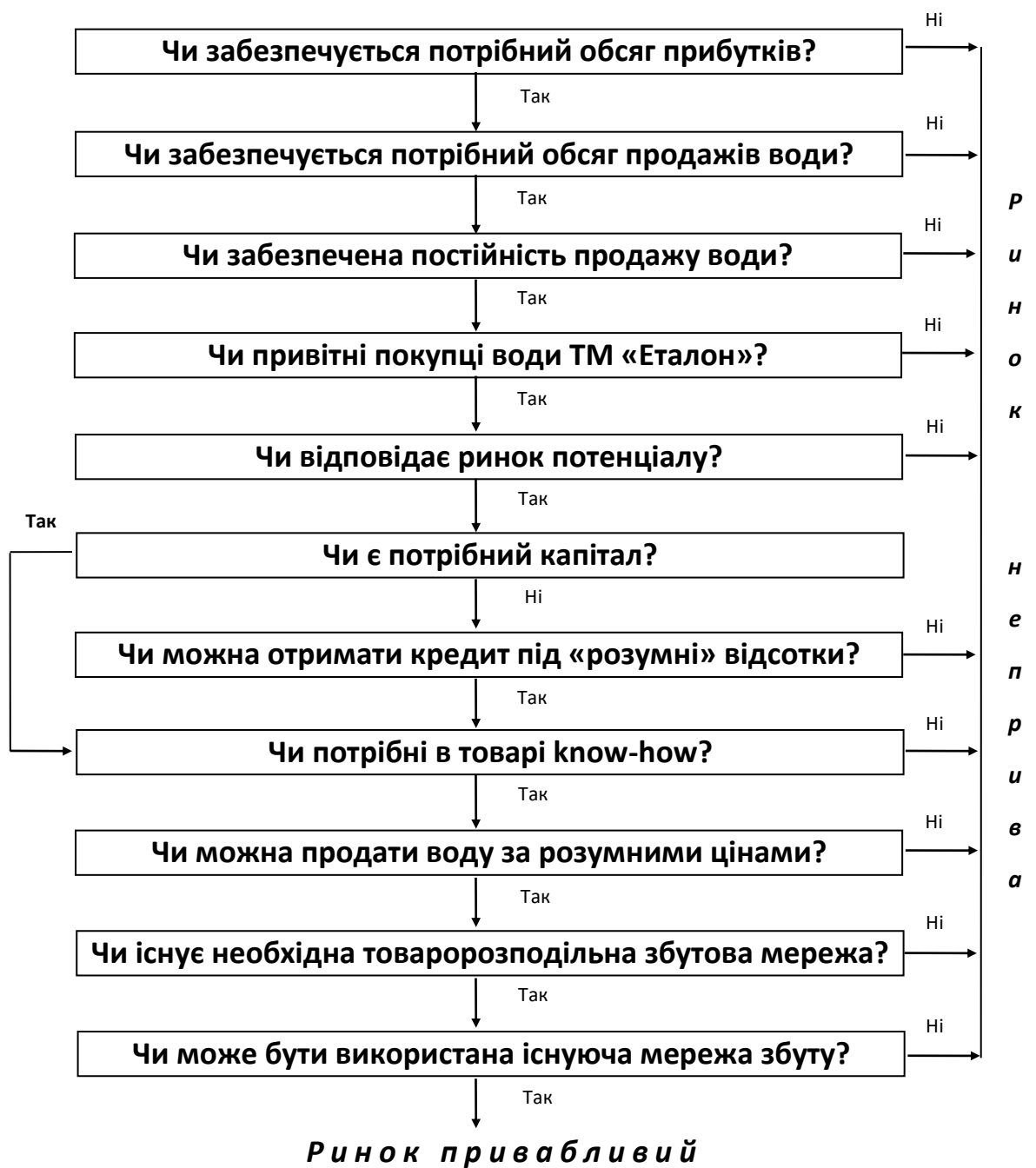


Рис.1.4 - Вибір ринку know-how [22]

Наведені моделі та методи не вичерпують усього арсеналу інструментів обґрунтування локальних стратегій, як можуть входити до КСІР. Як вже зазначалося – жодна БО не може собі дозволити розробку та виконання усіх можливих стратегій. Основна проблема тут – відбір

актуальних для конкретного БО стратегій, які базуються на її потребах та можливостях інноваційного розвитку.

На рис. 1.5 наведений один з підходів до вибору інноваційних стратегій БО. Перевагою цього підходу є акцент на місце інновацій в діяльності БО як інструменту зростання її ринкової вартості (зв'язок з КСБД)

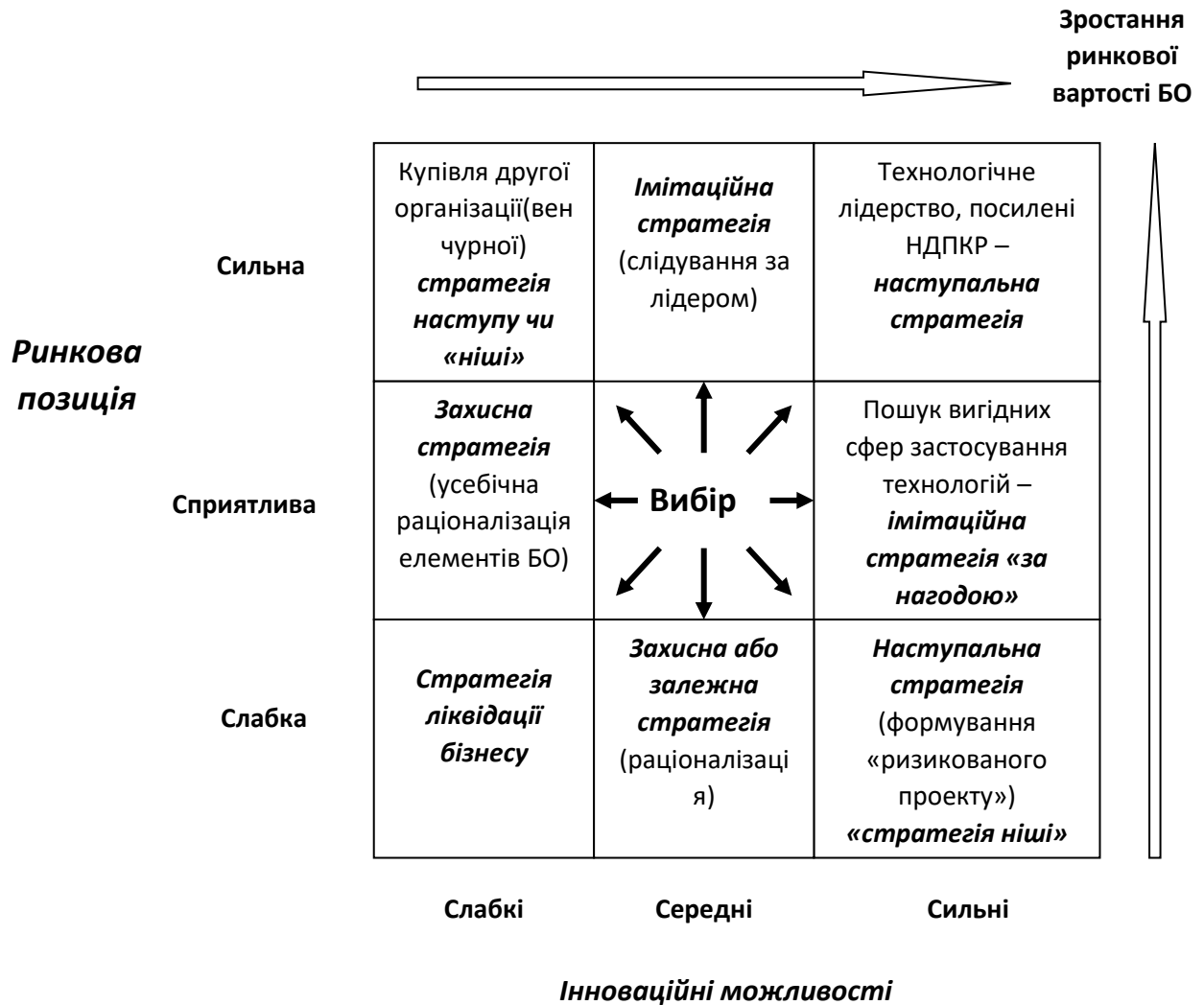


Рис. 1.5 - Матриця вибору інноваційної стратегії БО¹

Аналіз системи планування в бізнес-організації (БО) потребує оцінки наявності або відсутності стратегічної компоненти з урахуванням інноваційних стратегій. Для початку, слід дослідити, чи існує у БО зрозуміла стратегія взагалі. Дані можливо виявити через аналіз статей, планів, внутрішніх директив і комунікацій в організації.

¹Стаднік В.В., Рудніченко Є.М., Томаля Т.С., Непогодіна Н.І. Інноваціо – інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: Монографія / В.В Стаднік., Є.М Рудніченко., Т.С Томаля., Н.І.Непогодіна. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – с.129.

Далі, для визначення стратегічної складової, слід оцінити, чи націлені ці стратегії на інновації. Це можна зробити, досліджуючи, які конкретні інновації включені до стратегічного плану організації і яким чином вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, чи є у БО вказівки на те, що вони вкладають зусилля у розвиток нових продуктів або технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними? Чи створює організація партнерства з іншими організаціями чи дослідницькими установами для спільної інноваційної діяльності?

Іншим аспектом є оцінка того, наскільки інноваційні стратегії забезпечують конкурентні переваги організації. Чи дозволяють ці інновації вирішити важливі стратегічні завдання, такі як збільшення частки ринку або зменшення витрат?

Отже, аналіз системи планування в БО через наявність інноваційних стратегій допоможе визначити, наскільки організація готова до викликів і можливостей, що пропонує ринок.

1.3 Вітчизняний та закордонний досвід управління розробкою інноваційних стратегій для бізнес-організації

В умовах ринкової економіки в Україні дедалі більшої актуальності набувають поняття глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації, що в свою чергу посилює конкуренцію на світовому ринку та ставить першочерговим завданням формування інноваційної стратегії розвитку економіка країни. У всьому світі інноваційна стратегія вважається однією з головних умов модернізації економіки, переходу до нового, постіндустріального етапу суспільного прогресу [13].

Ми розглянемо найбільш загальні типи стратегій інноваційного розвитку у світі, що базуються на різноманітних національних особливостях, геополітичних цілях, цінностях і шляхах їх досягнення.

Проведені дослідження показують, що в основі інноваційної стратегії США лежить орієнтація на приватний капітал, взаємовідносини науки та бізнесу, тому американські експерти вважають інноваційну стратегію США найкращою інновацією минулого століття. Стратегія Європейського Союзу спрямована на турботу про власне процвітання та добробут. В основу східної моделі покладено захист національних інтересів, послідовне вирішення проблем розвитку своїх країн, зростання добробуту народів, сувору дисципліну на державному рівні.

Враховуючи зарубіжний досвід та маючи найвищий інноваційний потенціал, Україна повинна будувати свою інноваційну стратегію на основі:

- формування концепції конкурентоспроможності технологій і продукції;
- підвищення якості життя громадян, консолідація суспільства;
- побудова вертикальних і горизонтальних інтеграційних схем – кластерів;
- створення сучасної структури державного управління з інноваційною системою.

Зарубіжний досвід стратегій інноваційного розвитку:

- США (1 місце у світі за абсолютною величиною витрат на НДДКР);

Становлення: До 1980 року результати НДДКР, фінансовані з бюджету, були федеральною власністю. Закон 1980 року надав університетам, некомерційним організаціям і компаніям малого бізнесу правову можливість передавати ліцензії на застосовування комерційного типу винаходів, зроблених під час досліджень за фінансової підтримки уряду. У 1982 році Закон «Про інноваційні дослідження» започаткував програму, яка була забезпечена всіма федеральними агентствами з річним бюджетом на НДДКР понад 100 мільйонів доларів. принаймні 1,25% для досліджень і

розробок малих підприємств. У 1986 році був створений Консорціум федеральних наукових лабораторій для надання допомоги компаніям і невеликим фірмам у встановленні контактів з компетентними науковими підрозділами. На початку 1990-х років для забезпечення доступу промислових фірм до науково-технічних ресурсів було сформовано Національну мережу трансферу технологій.

Сучасні характеристики: фінансування всіх і нововведених розробок здійснюється:

- 35% – з федерального бюджету (приблизно \$200 млрд);
- 60% – власні кошти виробничих компаній;
- 5% – кошти органів державної влади, а також місцевого самоврядування.

Навчальні заклади організації не урядового типу вносять 5-6% у фінансування досліджень і розробок. Система держпідтримки інновацій у США протягом останнього часу характеризується поширенням програмного підходу.

Фінансування спрямоване як на пріоритетні технологічні (біотехнології, енергетика, електроніка, ОЗ), і на галузеві напрямки (аерокосмічна промисловість, військова промисловість).

Приблизно 75% досліджень і розробок в аерокосмічній галузі здійснюються за рахунок державних коштів. Дослідження продукування нових матеріалів на 35% фінансує держава.

Форми допомоги:

- Спеціальна програма підтримка малого інноваційного підприємництва;
- Кредити в рамках держпідтримки інноваційної діяльності;
- Державні фінансові інвестиції;
- Створення філій мережі фондів венчурного капіталу;
- Фінансування приватного сектора.
- Японія (2 місце у світі за абсолютним значенням витрат на НДДКР);

Становлення: На початку 1990-х бюджетні витрати на пріоритетні напрямки НДДКР становили близько 3,5% ВВП. Частка приватних інноваційних інвестицій становить 80%. Решта 20% фінансує держава. Фінансування здійснюється в першу чергу на дослідження, які здійснюються в інтересах громадянського суспільства. Основна частина бюджету йде на університети та державні наукові організації.

Сучасні характеристики: Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості розробляє важливі національні програми (космічні дослідження, біотехнології, генетика, екологія, нові нетрадиційні джерела енергії та ін.). Створено систему фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що дає змогу спрямовувати кошти кредитно-фінансових установ країни у пріоритетні галузі та сектори економіки. З цією метою державна промислова політика передбачає як прямий, так і опосередкований розподіл кредитно-фінансових ресурсів, а також запровадження практики рефінансування; При застосуванні стратегії низьких процентних ставок формуються арбітражні ради «банк – держава – суб'єкт господарювання», які координують надання кредитів у рамках спеціально виділених кредитних ліній. Основний обсяг робіт з реалізації державної кредитно-інвестиційної програми розвитку інноваційного підприємництва здійснюють Бюро трастових фондів і Банк розвитку Японії.

Форми допомоги:

- Фінансування залучених приватних компаній. Дослідження та розробки з подальшим або одночасним виданням державного замовлення;
- Фінансування НДДКР з різних фондів;
- Пільгове оподаткування або звільнення від оподаткування науково-виробничої діяльності у сфері перспективних досліджень і розробок;
- Державне субсидування великої промисловості компанії для придбання ліцензій на використання експертизи;
- Пільгове кредитування перспективних досліджень і розробок;

- Націоналізація окремих галузей промисловості з наступною передачею приватної власності після досягнення нею прибутковості та фінансової стабільності (усі витрати несе держава);

- Захист японського виробника від конкуренції;

- Формування умов отримання нових технологій з інших країн;

- Імпорт капіталу в японську промисловість, розташовану на території Японії, а не за її межами;

- Включення позабюджетних джерел фінансування наукових досліджень і розробок;

- Узгодження державної інвестиційної програми з інтересами національної промисловості.

- Західна Європа (Велика Британія посідає третє місце у світі (2,3% ВВП), Німеччина – четверте (2,4% ВВП) і Франція – п'яте (2,2%) за абсолютним значенням витрат на НДДКР);

Становлення: Інноваційне підприємництво активно пропагується з початку 1990-х років. Система державного фінансування НДДКР включає як прямі, так і непрямі форми (податкові пільги, пільгові державні позики, амортизація). Цей вид підтримки активно використовується у Франції, Австрії, Швеції та ін. Все більше уваги приділяється створенню та розвитку малих інноваційних компаній.

Сучасні характеристики: Державне фінансування інноваційних процесів насамперед спрямоване на:

- Стимулювання інноваційних процесів;

- Сприяння співпраці між університетами та співпраці між компаніями;

- Удосконалення захисних систем інтелектуальної власності;

- Покращення інформаційних послуг;

- Удосконалення антимонопольного законодавства;

- Сприяти співпраці між університетами та комерційними компаніями-споживачами інновацій, які виступають посередниками (брокерами).

Його мета – підтримати співпрацю між університетами та комерційними компаніями, які використовують інновації як посередників (брокерів). Існують програми просування пріоритетних наукових напрямів, які використовують традиційне пряме фінансування. Поширення кластерної філософії - зосередження зусиль уряду на підтримці інноваційної діяльності й створенні нових відносин співпраці між компаніями та університетами. Особливу увагу приділено розвитку патентного законодавства та аспектам його практичного застосування (надання безкоштовної патентної інформації малим і середнім підприємствам).

Форми допомоги:

-Виділення субсидій (замість прямого фінансування НДДКР), зменшення витрат на НДДКР, реалізація пільгового оподаткування;

-Розвиток систем фінансувань венчурного типу;

-Розвиток фондових ринків;

-Зміцнення інституційних (пенсійних) фондів;

-Сприяння приватним інвестиціям («бізнес-ангели»);

-Розвиток сфери освіти;

-Підготовка професійних та керівних кадрів;

-Формування консалтингових фірм з управління;

-Створення центрів науково-технічної інформації;

-Розвиток імміграційного законодавства.

Наразі в Україні спостерігається складна макроекономічна ситуація, політична криза та соціальна напруженість. На жаль, ці фактори мають гальмівний вплив на інноваційну активність підприємств. Окрім обсягу інвестицій, який в останні роки демонструє лише негативну динаміку, Україна зазнала руйнівної втрати свого наукового потенціалу з моменту

здобуття незалежності в 1991 році. Це є фундаментальною проблемою для економіки країни в цілому та інноваційного розвитку зокрема.

З метою підвищити інноваційний рівень промисловості, насамперед необхідно зміцнити позиції національної економіки. Мета може бути досягнута завдяки формуванню сучасного та конкурентоспроможного високотехнологічного сектору та економіки знань у поєднанні з модернізацією паливно-енергетичного та сировинного комплексу. Водночас реалізація такої політики перетворить інноваційні елементи на джерело людського капіталу як основи для економічного прориву, зростання та вирішення соціальних проблем, підвищення рівня та якості життя населення.

З метою запуснути інноваційний процес, необхідно змінити філософію економічного розвитку держави. Підприємства - це складні механізми зі специфічними інструментами, які відповідають за певні процеси. Хоча існує стереотип, що інновації - це відповідальність лише дослідницьких груп, всі сектори підприємства повинні бути залучені до інновацій. З погляду технічного аспекту інноваційна стратегія є дорожньою картою для впровадження конкретної інновації. Якщо дивитися на ситуацію більш глобально, інноваційна стратегія – це спосіб формування інноваційної екосистеми в компанії, яка включає сім пунктів: тенденція до спаду наукового сектору в Україні з 1991 року [5] послідовні фази. Іншими словами: статус впровадження запропонованої інноваційної стратегії можна інтерпретувати як корпоративну інноваційну стратегію. За відсутності інноваційної стратегії намагання з удосконалення інноваційної діяльності включають: поділ R&D відділу на незалежні групи, формування корпоративного капіталу венчурного типу, пошук зовнішнього партнерства, просування правил та норм інновацій й краудсорсингу відкритого типу, співпраця з клієнтами, всі згадані вище аспекти можуть із легкістю призвести до просування вервечки найкращих практик. Жодна практика не несе у собі нічого негативного.

Проблема полягає в тому, що здатність організації до інновацій походить від об'єднання інструментів в єдину систему. Іншими словами, інноваційна стратегія – це скоординований набір взаємопов'язаних процесів і структур, які спрямовують пошук і рішення нових проблем, інтегрують ідеї в бізнес-концепції та вибирають, які проекти фінансувати [6].

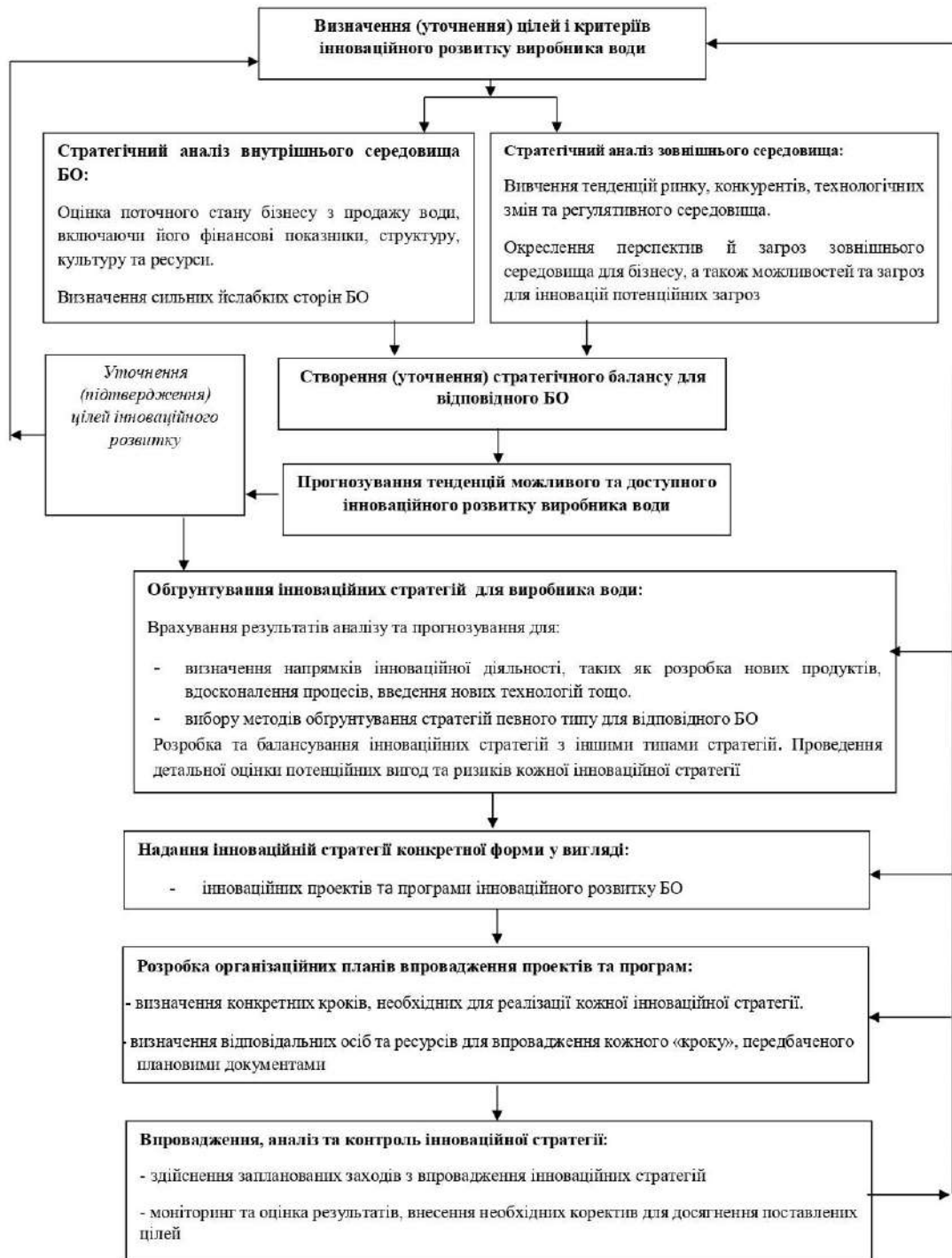


Рис. 1.6 - Алгоритм розробки та виконання інноваційної стратегії [16]

На рис. 1.6 зображений узагальнений алгоритм організації розробки та виконання інноваційної стратегії. Кожна бізнес – організація з урахуванням специфіки бізнесу та умов функціонування у зовнішньому середовищі розробляє свій алгоритм, який відповідатиме її потребам та можливостям.

Українські дослідники зазвичай виділяють чотири етапи формування стратегії: цілепокладання, аналіз стратегії, селекція й втілення інноваційних стратегій. Втім, здійснивши аналіз нинішніх наукових підходів, а також досвіду головних компаній світового рівня, ми дійшли висновку, що варто акцентувати увагу на етапах розвитку інноваційних стратегій.

Розробка та реалізація інноваційних стратегій у бізнес-організаціях є складним та багатоетапним процесом. Нижче наведений один з підходів, який демонструє алгоритм розробки та виконання інноваційної стратегії.

Ці алгоритми можуть застосовуватися різними фахівцями та відділами бізнес-організації, такими як менеджмент, відділ стратегічного розвитку, відділ маркетингу та дослідження ринку тощо. Кожен з них може використовувати свої унікальні знання та навички для розробки та реалізації інноваційних стратегій, відповідно до своїх функціональних обов'язків та відповідальності.

Розробка стратегічної карти є ключовим етапом у формуванні інноваційних стратегій для бізнес-організацій як у вітчизняній, так і в закордонній практиці управління.

Стратегічна карта підприємства - це інструмент управління, який допомагає визначити стратегічні цілі організації, встановити ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання досягнення цих цілей, і визначити стратегічні ініціативи, необхідні для досягнення успіху.

Стратегічна карта – це інструмент візуалізації, який використовується для представлення стратегії організації у чіткій та лаконічній формі. Вона показує цілі організації на різних рівнях та ілюструє причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Стратегічні карти зазвичай складаються з чотирьох перспектив (Додаток Д).:

- Фінансова: Ця перспектива фокусується на довгострокових фінансових цілях організації, таких як прибутковість, рентабельність інвестицій та вартість акцій.
- Клієнтська: Ця перспектива фокусується на тому, як організація сприймається своїми клієнтами, і на ключових показниках, що стосуються задоволення клієнтів, лояльності та частки ринку.
- Внутрішні процеси: Ця перспектива фокусується на ключових процесах, які необхідні для досягнення стратегічних цілей організації.
- Навчання та розвиток: Ця перспектива фокусується на інвестиціях організації в своїх людей та їхні навички, необхідні для досягнення довгострокових цілей.

Цей інструмент дозволяє систематизувати та візуалізувати стратегічні цілі, а також зв'язки між ними, що допомагає уточнити вектор розвитку організації та визначити шляхи досягнення успіхів.

У закордонній практиці розробка стратегічної карти також використовується як ефективний інструмент управління стратегічними процесами. Вона базується на аналогічних принципах, але може включати специфічні методики та підходи, залежно від контекстів та особливостей організації.

Загалом, розробка стратегічної карти є важливим кроком для орієнтації бізнес-організації на успішне досягнення мети, незалежно від її місця впровадження. Вона допомагає узгодити стратегічні цілі та спрямовати зусилля на досягнення найважливіших результатів.

Щоб максимально ефективно керувати та управляти процесом реалізації та впровадження інноваційної та інвестиційної стратегії, експерти рекомендують запровадити цикл Демінга в діяльність будь-якої компанії.

Цей цикл може координувати розробку продуктів, послуг і технологій, вдосконалення виробничих процесів і оптимізацію роботи окремих компаній.

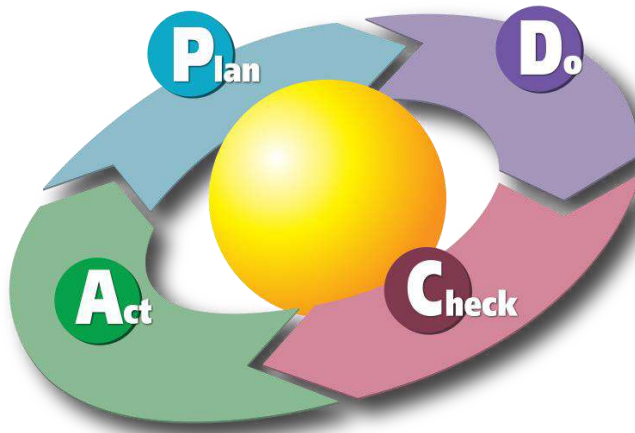


Рис. 1.7 - Цикл Демінга-Шухарта (PDCA) [11]

Цей цикл складається з чотирьох чітко окреслених етапів:

1. **Планування (Plan):** ця фаза передбачає визначення чітких цілей та розробку детального плану їх досягнення. На цьому етапі важливо ґрунтовно ідентифікувати проблеми, проаналізувати можливі причини та розробити відповідні дії.

2. **Виконання (Do):** на цьому етапі заплановані дії втілюються в життя. Важливо ретельно документувати процес та збирати дані для подальшого аналізу.

3. **Перевірка (Check):** зібрані дані аналізуються з метою оцінки результатів та визначення їх відповідності поставленим цілям. На цьому етапі важливо виявити будь-які розбіжності та ідентифікувати сфери для покращення.

4. **Вплив (Act):** на основі результатів аналізу вносяться необхідні корективи до плану або процесу. Це може включати зміну цілей, розробку нових дій або вдосконалення існуючих методів [5].

Загалом, цикл Демінга використовується в різних сферах діяльності з метою систематичного контролю його ефективності. Тому використання циклу Демінга при реалізації інноваційної та інвестиційної стратегії

покращує результати за рахунок швидкого отримання необхідної інформації про загрози та проблеми та їх подальшого усунення. Важливо враховувати, що компанії повинні приділяти пильну увагу процесу управління, щоб досягти максимальної ефективності впровадження та реалізації інноваційної та інвестиційної стратегії. Це пояснюється тим, що інноваційна та інвестиційна діяльність пов'язана з вищим ризиком і потребує постійного моніторингу для швидкого виявлення та усунення проблем. Це особливо важливо для МСП. Для МСП виникнення ризиків не тільки ставить під загрозу стабільність компанії, але й може стати причиною банкрутства. Тому розробка та реалізація інноваційної та інвестиційної стратегії це базис для забезпечення сталого розвитку компаній. Втім є когорта нерозв'язаних проблем наукового характеру. Вирішення методичних завдань надають змогу здійснити вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, котрі пов'язані зі сформуванням інноваційно-інвестиційного стратегічного плану та сприятиме продуктивному функціонуванню підприємства за умов жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «КОМПАНІЯ СУБОС» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСОКНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Компанія Субос» спеціалізується на виробництві та постачанні питної води ТМ "Еталон" з 1998 року. За якістю, сервісом, унікальністю продукції та широким асортиментом компанія займає лідируючі позиції на українському ринку питної води.

Чистота природної води гарантується артезіанськими свердловинами, що беруть свій початок ще з Юрського геологічного утворення. Постійний розвиток передових технологій виробництва та обслуговування дозволив компанії протягом багатьох років підтримувати першокласну конкурентоспроможність, а в липні 2007 року був проведений комплексний аудит заводу незалежними експертами NSF International.

Знак якості NSF International "Еталон" №4G771-06 від 21.01.2013 р. на пляшках з водою є гарантією того, що продукція відповідає суворим міжнародним стандартам якості. Компанія переслідує місію, спрямовану на збагачення життя, приносячи задоволення і насолоду споживачам, продовжуючи традиції високої якості і вишуканого смаку, і підтримуючи широкий асортимент продукції.

Завдяки сертифікації NSF продукція "Еталон" є конкурентоспроможною не тільки на українському ринку, а й на міжнародному.

Компанія працює на ринку розливу вже понад 17 років і дотримується тих самих принципів, що відображенні в Кодексі етики та ділової поведінки ТОВ «Компанія Субос»:

- 1) Орієнтація на клієнта;
- 2) Висока якість як найважливіший показник. Щороку компанія модернізує наявне обладнання, закуповує нове високотехнологічне європейське обладнання та постійно посилює контроль якості сировини.
- 3) Професіоналізм. Компанія надає великого значення професіоналізму своїх співробітників і вважає його важливою складовою конкурентоспроможності компанії;
- 4) Інновації, постійний розвиток, пошук нових рішень, вдосконалення методів і технологій виробництва та створення абсолютно нових продуктів дозволяють фабриці задовольняти і передбачати потреби споживачів.

Продукція, що випускається. Основним видом діяльності компанії є виробництво та реалізація бутильованої питної води без газу. Клієнтами компанії є мешканці Києва та передмістя.

Наразі завод випускає наступні види продукції (у пляшках об'ємом 18,9 л, 5 л та 0,5 л):

- вода Еталон-Преміум, в тому числі для дітей дошкільного та шкільного віку
- вода Еталон-Пом'якшена, яка призначена для приготування напоїв і страв, та яка не дає накипу
- вода Еталон-Йодована, яка додаткова насичена іонами йоду.
- вода Еталон Класична та Еталон-Преміум.

Компанія продукує напої у спеціальній герметичній коробковій упаковці ємністю 20-ти і 10-ти літрів. [24]

Якість продукції. ТОВ «Компанія Субос» щороку одержує сертифікат NSF, до якого входить міжнародний аудит NSF.

- а) Перманентний контроль якості продукції, що випускається;
- б) Контроль гігієнічного і технічного стану об'єктів;
- в) Обстеження санітарно-гігієнічного стану будівель, споруд та виробничих приміщень;
- г) Здійснення контролю дотримання технологій виробничих процесів;
- д) Нагляд за зберіганням і транспортуванням продукції та обладнання;
- е) Проведення хімічного та мікробіологічного аналізу готової продукції.

Характеристика системи управління. На заводі працює 40 осіб. З них 10 - робітники, 8 - інженерно-технічні працівники, 4 - лаборанти та 18 - основний виробничий персонал.

Організаційна структура в першу чергу спрямована на уточнення відносин між різними підрозділами організації та розподіл прав і обов'язків між ними. Вона також реалізує різні вимоги, викладені в певних принципах управління, з метою вдосконалення системи управління.

На основі рис.2.1 до менеджерів в ТОВ "Компанія Субос" можна віднести:

- генерального директора: відповідає за стратегічне керівництво та встановлення загальної напрямковості розвитку компанії, забезпечуючи виконання місії та завдань.
- заступника генерального директора з операційних питань: координує виробничі та операційні процеси, впроваджує та контролює ефективність систем управління якістю та операційною діяльністю. З
- заступника генерального директора з економічних питань: відповідає за фінансове планування, управління фінансовими ресурсами, та розробку стратегій збільшення прибутковості.
- головного інженера: керує технічною діяльністю, забезпечуючи дотримання технічних стандартів та вимог якості.

- керівників відділів: планують та контролюють виконання завдань своїх підрозділів, координують роботу співробітників та забезпечують їхній розвиток.

Ці посади можна віднести до менеджерів, оскільки кожен з них відповідає за керівництво певними аспектами діяльності компанії та прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Вони не лише відповідають за виконання певних функцій, а й мають на меті досягнення цілей та успіху компанії. Генеральний директор, заступники та керівники відділів активно керують персоналом, ресурсами та процесами, встановлюють цілі та стратегії розвитку, а також забезпечують виконання робіт. Таким чином, вони не просто виконують функції, а й активно управляють та керують компанією з метою досягнення успіху на ринку.

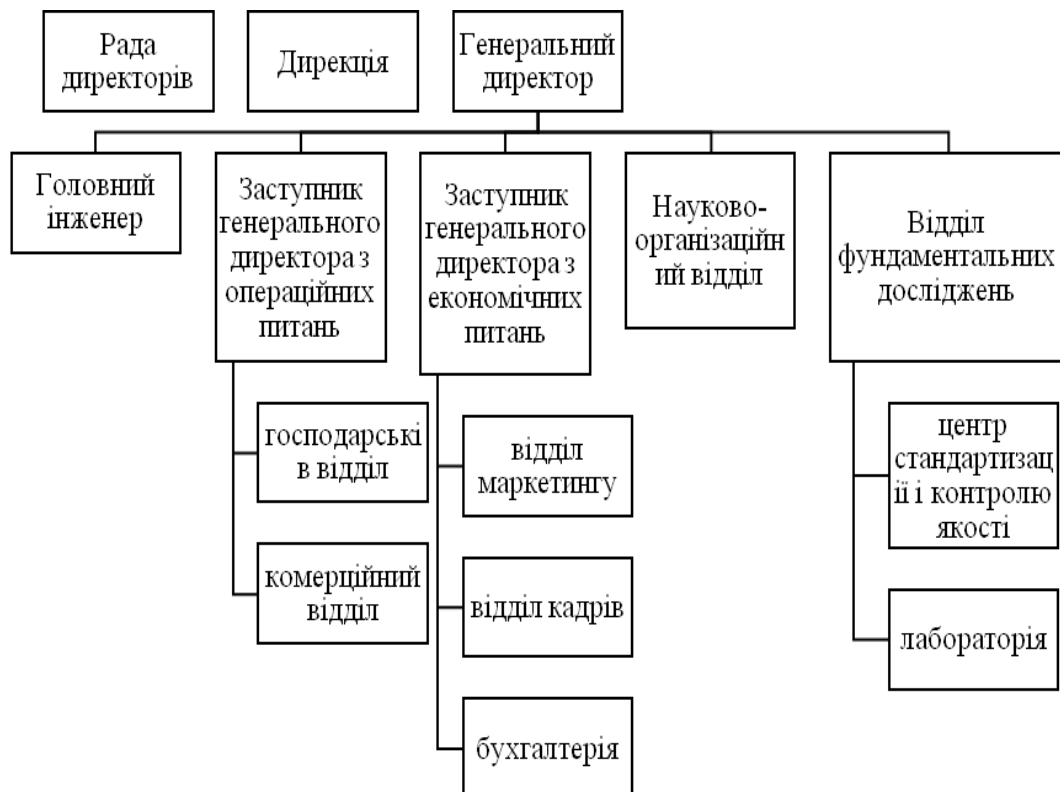


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Компанія Субос» [25]

Тип організаційної структури: лінійно- функціональна

Таблиця 2.1 - Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури для ТОВ «Компанія Субос»

Лінійно-функціональна структура	
Переваги	Недоліки
Оперативне вирішення завдань працівниками фірми.	Високим є ризик виникнення плутанини в робочому колективі.
Фокусування керуючих на вирішенні конкретного завдання.	Бюрократизація процесів прийняття рішень.
Стимулювання працівників до відповідальності та спеціалізації на певних завданнях.	Обмеження ініціативи та творчого підходу працівників нижчого рівня.
Працівники відчують свій внесок у роботу та власну значущість.	Розбіжності між працівниками можуть сповільнити або призупинити роботу.
Кар'єрне зростання для працівників як по лінійній, так і по функціональній вертикалі.	Уповільнення процесу адаптації до змін у зовнішньому середовищі та потребах ринку.

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Тепер розглянемо чисельність та структури персоналу ТОВ «Компанія Субос»:

Таблиця 2.2 - Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Компанія Субос» 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2020/ 2023
	Чол.	Чол.	Чол.	Чол.	Чол.
Середньооблікова чисельність працюючих	32	39	38	40	8
Управлінський персонал	1	4	4	4	4
Керівники	2	2	3	2	1
Спеціалісти	13	14	17	19	3
Робочий персонал	9	14	17	19	1
Допоміжний персонал	2	1	1	2	2
Технічний персонал	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором на основі даних [24]

ТОВ «Компанія Субос» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу, особливо в категоріях спеціалістів та робочого персоналу. Це свідчить про розширення діяльності компанії та збільшення обсягів виробництва. Водночас, частка управлінського персоналу залишається відносно стабільною, що вказує на ефективне управління та оптимізацію структури компанії.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому разі, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна підпорядкованість, тобто коли управлінські дії головного керівника здійснюються по вертикалі. Саме за таких умов в організації формується той ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності одній особі – вищому керівникові (генеральному директорові). Успішний розвиток і функціонування підприємства у ринковій економіці передбачає удосконалення його діяльності, тобто підвищення ефективності шляхом виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів.

ТОВ «Компанія Субос» діє відповідно до свого статуту, який передбачає, що виконавчим органом товариства є дирекція, яка затверджується головою ради директорів ТОВ «Компанія Субос». Директори є одноосібними виконавчими органами товариства.

Товариство самостійно визначає свою структуру управління і штатний розпис. Заступники директора, начальники відділів, спеціалісти, начальники дільниць та старші начальники дільниць призначаються та звільняються з посади операційним директором.

Важливу роль в організації роботи компанії відіграють правильні управлінські рішення та їх чітке виконання. Відповідні рішення також приймаються добре організованими і компетентними керівниками та налагодженою системою управління, яка координує, обробляє, доводить ці рішення до керівника і контролює їх виконання.

Організаційна структура направлена передусім на формування певних взаємовідносин між різними підрозділами організації та розподіл

прав і обов'язків між ними. Вона також реалізує різні вимоги, викладені в певних принципах менеджменту, з метою вдосконалення системи управління.

ТОВ «Компанія Субос» здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, а виконавчим органом є дирекція, яка затверджується головою Ради директорів ТОВ «Компанія Субос».

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Компанія Субос». У компанії маркетингом займаються не власні працівники, а залучені посередники, такі як наймані компанії або спеціалісти. Для створення рекламних матеріалів чи запуску нових продуктів завод користується послугами маркетологів. Оскільки штат підприємства невеликий, компанія не може собі дозволити висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

Економічний стан суттєво впливає на інноваційну стратегію бізнес-організації. Сильна економіка з ресурсами, динамічним ринком, жорсткою конкуренцією та сприятливою державною політикою стимулює інновації та дозволяє компаніям ризикувати та отримувати вигоду від першопрохідництва. Натомість слабка економіка може стримувати інновації через обмежені ресурси, низький попит, меншу толерантність до ризиків та несприятливу державну політику. Тому компаніям важливо гнучко підходити до інноваційних стратегій, ретельно аналізувати економічну ситуацію, оцінювати ризики та можливості, та обирати напрямки інновацій, які відповідають їхнім ресурсам, цілям та очікуванням ринку.

Розглянемо активи ТОВ «Компанія Субос»:

Таблиця 2.3 - Аналіз активів ТОВ «Компанія Субос» тис.грн.

Показники	2021	2022	2023
Необоротні активи	243.00	166. 60	194. 60
Оборотні активи	2 541.20	2 622. 30	2 882.00
Баланс	2 784. 20	2 788. 90	3 076. 60

Джерело: складено на основі [25]

Протягом трьох років компанія Субос продемонструвала зміну в своїй структурі активів. За цей період значення необоротних активів зазнало коливань: з 243.00 до 166.60 одиниць у 2022 році, а потім зросло до 194.60 одиниць у 2023 році. Це може вказувати на стратегічні зміни в управлінні активами, можливе відчуження або амортизацію існуючих активів, а також інвестиції в нові. У той же час оборотні активи зросли з 2 541.20 до 2 622.30 одиниць у 2022 році, а потім до 2 882.00 одиниць у 2023 році, що свідчить про збільшення ліквідних активів компанії. Загальний баланс також збільшився протягом періоду з 2 784.20 до 2 788.90 одиниць у 2022 році, а потім до 3 076.60 одиниць у 2023 році. Це свідчить про стабільне зростання активності компанії та можливість розвитку в майбутньому.

Таблиця 2.4 - Виробництво та реалізація продукції підприємства, тис. літрів.

Виробництво та реалізація продукції	2021	2022	2023
Виготовлено	940,8	1028,8	1073,2
Реалізовано	916,8	1010,4	1059,1
Залишок	24,0	18,4	14,1

Джерело: складено на основі [26]

Протягом трьох років, від 2021 до 2023, виробництво продукції на підприємстві ТОВ "Компанія Субос" зросло від 940,8 тис. літрів до 1073,2 тис. літрів, тоді як обсяг реалізації збільшився з 916,8 тис. літрів до 1059,1 тис. літрів. Залишок продукції на початок кожного року поступово зменшувався, з 24,0 тис. літрів в 2021 році до 14,1 тис. літрів в 2023 році. Такий розвиток свідчить про позитивну динаміку в діяльності підприємства, проте вимагає постійного контролю над виробничими процесами та стратегією реалізації продукції.

З метою залишатися конкурентоспроможною, компанія шукає шляхи збільшення рівня якості товару розширення його асортименту, введення оновленої упаковки, покращення дизайну, зниження виробничих витрат, підвищення безпеки доставки та формування сприятливіших умов для клієнтів.

Перш ніж планувати залучення коштів за допомогою банківських кредитів, постачальник фінансових послуг компанії повинен вивчити можливість отримання фінансування. Для цього має сенс проаналізувати, чи відповідають бізнес-параметри компанії критеріям кредитоспроможності, які висуває відповідний банк [33].

Використовуючи баланс компанії, можна розрахувати фінансові показники, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Фінансові результати за 2021-2023 р. ТОВ «Компанія Субос», тис. грн..

Стаття	2021	2022	2023
Чисті прибутки з реалізації продуктів	1 422.00	957.00	2 300.80
Доходи операційного характеру	0.40	12.70	1.90
Інші доходи	0	0	0.30
Разом доходи	1 422. 4	969. 7	2 303
Собівартість реалізованих продуктів	12.60	24.30	23.50
Інші операційні витрати	1 390.70	932.90	2 155.20
Інші витрати	430,1	516,4	5.60
Разом витрати	1 403.30	957.20	2 184.30
Фінансові результати, що передують оподаткуванню	19.10	12.50	118.70
Податок на прибуток	46.90	22.90	
Чистий прибуток	-27.80	-10.40	118.70

Джерело: складено автором на основі [25]

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.5. Протягом трьох років, від 2021 до 2023 року, фінансові результати ТОВ "Компанія Субос" потерпіли значні зміни. Чисті прибутки від реалізації продукції зазнавали коливань, зі значним спадом у 2022 році через війну в Україні, але зростанням у 2023 році, що свідчить про зміни у стратегії продажу та впровадження нових продуктів. Доходи операційного характеру також зросли, хоча залишаються малозначущими порівняно з чистим прибутком.

Витрати підвищувалися з кожним роком, особливо видно це в інших витратах. Фінансові результати перед оподаткуванням також показали значне

зростання у 2023 році, що спричинило зміну від збиткового прибутку у 2021-2022 роках до значного прибутку у 2023 році.

Планування прибутку, грошового потоку здійснюється у межах бюджетування. Бюджети допомагають покращити планування, встановлення цілей і координацію. Бюджетний цикл ТОВ "Компанія Субос" розпочинається з бюджетного планування, де визначаються цілі і завдання на наступний бюджетний період, проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробляються основні бюджетні показники та обирається метод бюджетування. Наступним етапом є складання бюджетів, під час якого розробляються операційні та фінансові бюджети, які потім інтегруються у єдину систему. Після цього бюджети обговорюються та узгоджуються з керівництвом компанії, піддаються коригуванню та затверджуються вищим керівництвом.

Після затвердження розпочинається етап виконання бюджетів, під час якого реалізуються заплановані заходи та здійснюється контроль за їх виконанням, а також аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних і внесення оперативних коректив у діяльність компанії.

Наступним етапом є аналіз виконання бюджетів, під час якого оцінюються результати діяльності компанії за бюджетний період, виявляються причини відхилень від бюджетних показників та розробляються рекомендації щодо покращення бюджетного процесу. На завершальному етапі проводиться коригування бюджетів з урахуванням змін у внутрішніх або зовнішніх умовах, а також перегляд бюджетів на основі аналізу їх виконання.

Технології, що застосовуються. Технологічний процес отримання питної води ТМ "Еталон" містить такі операції :



Рис. 2.2 - Технологічний процес отримання питної води ТМ "Еталон" [24]

Артезіанська вода «Еталон» вже чиста від природи і не потребує обробки хімічними реагентами. Питна вода «Еталон» проходить 6 етапів очистки. На підприємстві встановлена система фільтрів GENERAL ELECTRIC Water & Process Technologies Group (США), якими вода очищується від механічних домішок, а також сучасне обладнання для ультрафіолетової бактерицидної очистки і озонування від компаній GEBRUDER HEYL (Німеччинна) і PACIFIC OZONE Technologies, які здатні повністю усунути шкідливі мікроорганізми у воді.

Перед розливом води кожен бутель проходить автоматизовану очистку, яка складається з 4-х етапів: мийка і дезінфекція бутилів спеціальними розчинами зсередини і зовні, потім ополіскування бутилів тим видом води, який буде в них розливатися. Вода розливається у пляшки об'ємом 18,9 л, 5 л та 0,5 л, а також у пакети-бокси об'ємом 10 л та 20 л.

Після заповнення тари водою, бутлі закупорюються одноразовими пробками автоматично на конвеєрі і наноситься термоковпачок із логотипом «Еталон», що є ознакою оригінальності виробу.

Маркетингова діяльність. Основними елементами маркетингової політики ціноутворення ТОВ «Компанія Субос» є наступні:

1) Аналіз ринку та конкурентів: Першим кроком у встановленні ціни є ретельний аналіз ринку мінеральної води та конкурентів. За даними

дослідження ринку мінеральних вод в Україні, ринок мінеральної води зріс на 5% за останній рік. Це свідчить про зростаючий попит на продукцію. Конкуренти ТОВ «Компанія Субос» встановлюють ціни від 10 до 20 грн за 0,5л води, в той час як сама компанія встановила ціну 13 грн за 0,5л води, що дозволяє компанії залишатись конкурентоспроможною.

2) Цінова стратегія: ТОВ «Компанія Субос» використовує різні цінові стратегії, включаючи диференціацію цін, цінову конкуренцію та цінову премію. Наприклад, для стандартного продукту компанія встановлює ціну 180 грн за 18,9л, для преміум-сегменту – 205 грн.

3) Вартість продукту: ціна повинна відображати цінність продукту для споживача. Важливо враховувати привабливість продукту для споживачів з точки зору якості води, натуральності, мінералів та упаковки. Наприклад, компанія використовує екологічно чисту упаковку, яка збільшує вартість продукції на 5%, але це допомагає залучити еко-свідомих споживачів, що сприяє зростанню продажів.

4) Акції та знижки: Для залучення нових покупців та утримання лояльних клієнтів ТОВ «Компанія Субос» використовує різноманітні акції, знижки та бонусні програми. Наприклад, якщо покупець купує 2-а бутлі води, то 3-ій він отримає в подарунок, також покупець може отримати 20% знижки на всі товари у свій День Народження.

У світлі цих міркувань маркетингова політика щодо ціноутворення торгової марки ТОВ "Компанія Субос" спрямована на забезпечення конкурентоспроможності товару, його споживчої привабливості та прибутковості компанії.

2.2. Інноваційне середовище та конкурентоспроможність ТОВ «Компанія Субос»

До п'ятірки лідерів за версією Української асоціації виробників бутильованої води (УАВВ) увійшли "Небесна криниця", "Миргород", "Аляска", ТОВ "Компанія Субос" (Еталон), та "Райське джерело" [25].

З 1998 року ТОВ «Компанія Субос» є лідером українського ринку питної води завдяки високій якості, відмінному сервісу та широкому асортименту продукції ТМ Еталон.

Дослідження міжнародної соціологічної компанії InMind у 2023 році показало, що кияни все частіше обирають доставку очищеної води додому, а не купують бутильовану воду в магазині. Хоча 12% киян зацікавлені в доставці води, а 15% довіряють якості бутильованої води, потенціал ринку ще не розкритий. Багато потенційних клієнтів потребують більше інформації про послугу доставки, щоб зробити вибір на її користь.

Опитування показало, що серед брендів бутильованої води, представлених на українському ринку, ТМ «Небесна Криниця» має найвищий рівень впізнаваності.

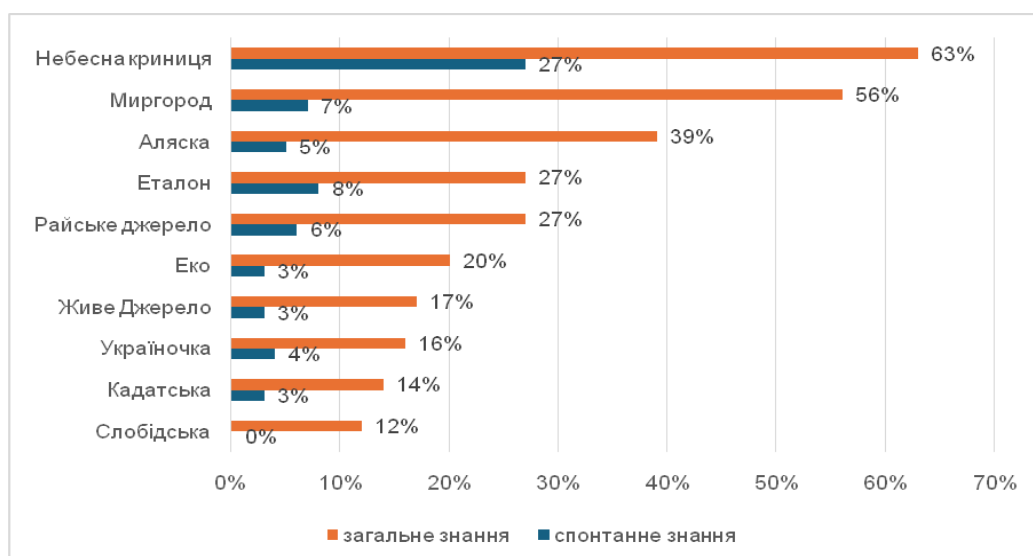


Рис. 2.3 - Рівень знання торгових марок на ринку бутильованої води [21]

"Еталон" входить до четвірки основних лідерів на ринку водопостачання Києва.

Проведено порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності трьох конкурентів.: ТОВ "Компанія Субос", "Небесна криниця" та "Миргород".

Таблиця 2.6 - Порівняльні характеристики продукції від різних виробників бутильованої питної води

Продукт	ТОВ «Компанія Субос»	«Небесна криниця»	«Миргород»
Якість	Висока	Висока	Висока
Упаковка	0,5л, 1л, 1,5л, 5л, 18,9л	0,5л, 1л, 1,5л, 5л, 18,9л	0,33л, 0,5л, 1л, 1,5л, 18,9л
Ціна (1л)	15 грн.	20 грн.	18 грн.
Реклама: - телебачення - журнали, газети	так ні	так так	так так

Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.6 надає порівняльні дані щодо продукції бутильованої питної води від трьох різних виробників: ТОВ "Компанія Субос", "Небесна криниця" та "Миргород". Усі три компанії пропонують продукцію високої якості. "Компанія Субос" та "Небесна криниця" мають більший асортимент упаковок (0,5л, 1л, 1,5л, 5л, 18,9л), порівняно з "Миргородом" (0,33л, 0,5л, 1л, 1,5л, 18,9л). Цінова політика відрізняється: за 1 літр "Компанія Субос" бере 15 грн, "Небесна криниця" - 20 грн, а "Миргород" - 18 грн. Реклама присутня у всіх трьох компаніях.

У таблиці 2.7 наведені результати анкетування, яке проводилося серед недобровільних учасників. Оцінки виставлялися за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.7 - Оцінка продуктів від різних виробників бутильованої питної води

Продукт	ТОВ «Компанія Субос»	«Небесна криниця»	«Миргород»
Якість	9	9	9
Упаковка	9	9	7
Ціна (1л)	8	7	7
Реклама:	7	7	8
Сума	33	32	31

Джерело: складено автором на основі [24]

За результатами опитування ТОВ «Компанія Субос» посіло перше місце з 33 балами, на другому місці «Небесна криниця» з 32 балами, а на третьому - «Миргород» з 31 балом.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Компанія Субос» також була використана методика Ж.Ж. Рамбана. Показники оцінки представлені в таблиці 2.8. в першій частині цього дослідження. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за цією методикою наведена в таблиці 2.8. Проведено порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності трьох конкурентів: "Небесна криниця", «Миргород» та ТОВ «Компанія Субос».

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія Субос» за методикою Ж. Ж. Ламбена

Критерії оцінки	«Небесна криниця»	«Миргород»	ТОВ «Компанія Субос»
1. Відносна ринкова частка	5	4	3
2. Відмінні властивості товарів	4	4	4
3. Витрати	5	4	4
4. Ступінь оволодіння технологіями	5	4	5
5. Канали товароруку	5	4	4
6. Імідж	5	4	5
Разом	29	24	25
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1	0,83	0,86

Джерело: складено автором на основі [27]

Поточний лідер ринку - компанія «Небесна криниця», яка займає 31% вітчизняного ринку бутильованої води; на другому місці - «Миргород» (28% ринку), а на третьому - ТОВ «Компанія Субос» (18% ринку). «Небесна криниця» набрала 29 балів, «Миргород» - 24 бали, а ТОВ «Компанія Субос» - 25 балів. Коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Компанія Субос» становить 0,86, що означає, що компанія має майже високу конкурентоспроможність.

У цій роботі також зроблено спробу оцінити конкурентоспроможність компанії за допомогою методу оцінки конкурентоспроможності її продукції.

Цей метод визначає перевагу продукції компанії порівняно з іншими аналогічними продуктами. В якості продуктів було обрано воду ТОВ «Компанія Субос» та «Миргород». Було використано метод експертних оцінок. Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою. Основними характеристиками порівнюваних мінеральних вод були смак води, ціна продукту, привабливість етикетки та упаковки, глибина свердловин, з яких видобувається вода, та безпечність (сертифікація). Результати оцінювання конкурентоспроможності мінеральної води «Еталон» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентоспроможності мінеральної води «Еталон»

№ зп	Показники	Коефіцієнт вагомості	«Еталон»		«Старий Миргород»	
			За оцінками експертів	з урахуванням коефіцієнта вагомості	За оцінками експертів	з урахуванням коефіцієнта вагомості
1	Смак води	0,3	0	2,7	8	2,4
2	Ціна	0,3	7	2,1	8	2,4
3	Привабливість етикетки й ємкості	0,1	9	0,9	7	0,7
4	Глибина свердловини, де добуто воду	0,2	10	2,0	9	1,8
5	Захищеність (сертифікація)	0,1	10	1,0	10	1,0
	Всього	1,0	x	8,7	x	8,3

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, враховуючи фактор привабливості, експертна оцінка мінеральної води "Еталон" становить 8,7 бала, тоді як оцінка мінеральної води «Миргород» - 8,3 бала. Виходячи з даних проведеного аналізу, ТОВ «Компанія Субос» слід зосередитися на більш ефективній ціновій політиці, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку мінеральних вод. Оцінка конкурентної позиції компанії ТОВ «Компанія Субос» показує, що компанія є висококонкурентною на місцевому ринку напоїв. Для того, щоб і надалі утримувати свої конкурентні переваги, їй необхідно зміцнювати своє фінансове становище, вдосконалювати цінову політику та шукати нові ринки збуту своєї продукції.

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність БО факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у її зовнішньому середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні організації.

До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони БО; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких БО має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі БО, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Таблиця 2.10 - Характеристика потенційних можливостей та загроз ТОВ "Компанія Субос"

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
- Зростання ринку електронної комерції в Україні (20%) - Впровадження нових технологій для покращення продуктів або послуг (15%) - Державна підтримка малого та середнього бізнесу (10%) - Розвиток технологій доставки (10%) - Збільшення попиту на екологічно чисті продукти (8%) - Розширення співпраці з локальними виробниками (7%) - Зростання популярності соціальних мереж (5%) - Участь у галузевих виставках та конференціях (5%)	- Високий рівень конкуренції на ринку води (25%) - Економічна нестабільність в Україні, така як інфляція, коливання курсу валют (20%) - Зміни в законодавстві, наприклад, зміни в податковому законодавстві або посилення вимог до якості та безпеки продукції (12%) - Зростання цін на сировину та енергоносії (8%) - Енергетична криза та перебої з електропостачанням (15%) - Негативний вплив війни (15%) - Природні катаклізми та непередбачувані події (5%)

Джерело: складено автором

Компанія має значний потенціал для зростання, особливо в секторі електронної комерції, який демонструє значне зростання в Україні (20%). Також важливим є тренд на здоровий спосіб життя та екологічно чисті продукти, що може бути використано для просування продукції компанії.

Державна підтримка та розвиток технологій доставки також відкривають нові можливості для розширення бізнесу.

Основні загрози пов'язані з економічною та політичною нестабільністю в Україні, включаючи військову агресію, інфляцію та енергетичну кризу. Високий рівень конкуренції та можливі зміни в законодавстві також вимагають пильної уваги. Не можна ігнорувати і вплив природних катаклізмів та непередбачуваних подій.

В табл. 2.11 представлено аналіз потенційних сильних та слабких сторін ТОВ «Компанія Субос»:

Таблиця 2.11 - Характеристика потенційних сильних та слабких сторін ТОВ "Компанія Субос"

Потенційні сильні сторони	Потенційні слабкі сторони
- Конкурентні переваги продукції, такі як відповідність міжнародним стандартам, багатоступенева система очищення і тд - Інноваційність продуктів, наприклад, розробка нових технік аналізу - Висока якість продукції, наприклад, випробувальні процедури в лабораторії відповідають найвищим міжнародним стандартам якості - Ефективне управління, наприклад, використання системи автоматизації для контролю за витратами матеріалів та оптимізації робочого часу персоналу. - Сильний бренд - Гнучкість у виробництві, наприклад, компанія може змінити свої виробничі потужності для виробництва нових продуктів відповідно до змін потреб ринку. - Стабільність фінансів: компанія має стабільні фінансові показники та потенціал для інвестицій.	- Недостатня маркетингова стратегія - Висока залежність від постачальників - Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни - Висока конкуренція - Недостатність людських ресурсів - Обмежені можливості для масштабування - Недостатність інвестицій у дослідження та розвиток - Залежність від ключових ринкових сегментів: великі зміни в галузі аналізу води можуть призвести до значного зниження попиту на послуги лабораторії.

Джерело: складено автором

Сильні сторони компанії, такі як висока якість продукції, інноваційність, сильний бренд та ефективне управління ресурсами,

створюють підґрунтя для успішного конкурування на ринку та забезпечення стабільного розвитку.

Однак, компанія також стикається зі значними слабкими сторонами, включаючи недостатність маркетингової стратегії, високу залежність від постачальників та конкурентний тиск. Ці проблеми можуть обмежувати її здатність до залучення нових клієнтів та росту бізнесу.

Таблиця 2.12 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ "Компанія Субос"

	Можливості (шанси) – Збільшення попиту на ринку води – Зростання обсягів онлайн-торгівлі – Поява нових технологій в сфері перевірки води	Загрози (небезпеки) – Зростання конкуренції – Зниження попиту через скорочення населення – Зниження купівельної спроможності населення – Зростання курсу іноземних валют, інфляція – Довготривала війна
Сильні сторони БО – Відомий бренд – Стабільне фінансове становище – Наявність кваліфікованого персоналу – Висока ринкова частка – Висока якість послуг, що надаються – Широкий асортимент послуг, висока швидкість доставки Рішення: стратегії підтримувати? розвивати?	Рішення: Стратегія розширення ринку збуту шляхом інвестування у відкриття нових лабораторій	Рішення: Стратегія утримання існуючого положення шляхом надання знижок (бонусів)
Слабкі сторони БО – Недостатня маркетингова стратегія – Майно розміщене в Україні і є високий ризик його зниження ворожими силами Рішення: стратегії ліквідувати? що саме? у якому порядку?	Рішення: Стратегія диференціації (розширення асортименту послуг компанії)	Рішення: Стратегія скорочення (ринкової частки, зменшення кількості лабораторій)

Джерело: складено автором на основі [28]

Загальна оцінка SWOT-аналізу підкреслює сильні сторони компанії, такі як відомий бренд, якість послуг та кваліфікований персонал, але водночас вказує на ризики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та конкуренцією. Для досягнення успіху рекомендовано зосередитися на ряді стратегічних напрямків, включаючи розширення ринку збуту шляхом інвестування у нові лабораторії та розвиток онлайн-продажів, утримання

існуючого положення через акції та програми лояльності, диференціацію асортименту та співпрацю з іншими компаніями, а також ліквідацію слабких сторін через маркетингові стратегії та управління ризиками. Хоча ТОВ "Компанія Субос" спеціалізується на виробництві та постачанні питної води, вона також зіштовхується з певними недоліками та проблемами.

Компанія має недостатні ресурси або не використовує найефективніші канали комунікації для просування своїх продуктів. Це може призвести до обмеженого охоплення цільової аудиторії та недостатньої уваги до їхніх продуктів.

Компанія не проводить достатнього аналізу ринку, щоб зрозуміти потреби та попит споживачів. Це може призвести до неправильної стратегії розвитку продуктів та втрати конкурентоспроможності на ринку. Встановлює неправильні ціни на свої продукти, що може впливати на їхню конкурентоспроможність та прибутковість. Це може бути наслідком недостатнього аналізу конкурентів та вартості виробництва.

Відділ маркетингу не забезпечує достатньої комунікації зі споживачами, що може призвести до низької реакції на рекламні повідомлення та незадоволення клієнтів.

Ці недоліки у відділі маркетингу можуть бути спричинені недостатньою кваліфікацією персоналу, недостатнім фінансуванням для маркетингових заходів або недоліком стратегічного планування. Для вирішення цих проблем може знадобитися перегляд стратегії маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ефективних маркетингових стратегій.

На основі аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок, що ТОВ «Компанія Субос» має можливості для розвитку на досліджуваному ринку. Існує також потенціал для економії на масштабах виробництва, який використовує ТОВ «Компанія Субос». Крім того, потенціал для нового входження на ринок є дуже низьким. Наразі експорт мінеральної води є недостатньо розвиненим. Компанія експортує та імпортує більшу частину

української мінеральної води на міжнародні ринки, але значний потенціал ще не використаний. Крім того, не всі бренди активно продаються за кордоном. Тому, враховуючи мету компанії закріпитися на існуючих ринках, доцільно розглянути можливість поставок різних видів продукції до країн, з якими вона вже має торговельні відносини.

2.3. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства та системи розробки та виконання інноваційних стратегій

Одним із ключових інноваційних рішень ТОВ «Компанія Субос» стало придбання високотехнологічного обладнання для перевірки цілісності тари. LeakDetector використовується для перевірки пластикових пляшок і коробок, виготовлених за допомогою видувних машин.

- 1) Устаткування на колесах, тому його можна переміщати по цеху;
- 2) Корпус виготовлений з нержавіючої сталі;
- 3) Конвеєр виготовлений з алюмінію;
- 4) Висота конвеєра регулюється вручну;
- 5) Для перевірки використовується стиснене повітря;
- 6) Обладнання можна використовувати для дефектної або якісної тари [35].

ТОВ «Компанія Субос» є лідером у застосуванні інноваційних технологій. Компанія не тільки стабільно надає високоякісні послуги з водопостачання та водовідведення, а й представила на українському ринку новий інноваційний продукт - одноразову питну воду bag-in-box. Це єдина одноразова питна вода bag-in-box на українському ринку.

Інноваційна упаковка bag-in-box не потребує додаткового обладнання для розливу питної води, захищає продукт від зовнішніх впливів, які можуть негативно вплинути на якість питної води та забезпечує герметичність.

Інноваційна упаковка води "Еталон" - для людей, які піклуються про своє здоров'я. А також для тих, хто хоче брати воду з собою на природу або в подорож і віддає перевагу одноразовій тарі.

Інноваційна упаковка bag-in-box містить 20 літрів. Вона замінює чотири традиційні 5-літрові пакети, займає менше місця, її можна легко зберігати та транспортувати за потреби і не потребує додаткових аксесуарів для використання води.

Основні переваги:

- 1) Екологічно чистий продукт в одноразовій упаковці;
- 2) Не містить консервантів для тривалого зберігання;
- 3) Зручне транспортування та зберігання;
- 4) Зручна у використанні. Не потребує додаткових аксесуарів для питної води;
- 5) Оптимальна місткість;
- 6) Економічна вигода.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розраховуються інноваційна активність підприємства табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Характеристика
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (Кіс)	$Kic = Vi / Ana$, де Vi – інтелект. власність; Ana – інші позаоборотні активи.	$Kic \leq 0,09$ 0,11 – стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)

Продовження таблиці 2.13

Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (Кпр)	$Kpr = Pn / Чп$, де Pn – число зайнятих в сфері	$Kpr \leq 0,19$ 0,22 – стратегія лідера	Характеризує професійно кадровий склад підприємства
---	--	--	---

	НДДКР, осіб; Чп – сер. чисельність працівників, осіб.		
Коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп)	$K = \text{ВР}_{\text{нп}} / \text{ВР}_{\text{заг}}$, де ВР _{нп} – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн. ; ВР _{заг} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{\text{вп}} \leq 0,44$ 0,45 – стратегія лідера	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (Кнв)	$K = \text{Одп} / \text{Овп}$, де Одп – власність дослід. обладнання, грн. Овп – вартість вироб. обладнання, грн.	$K_{\text{нв}} \leq 0,24$ 0,30 – стратегія лідера	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького призначення
Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз)	$K = \text{Ідп} / \text{Ізаг}$, де Ідп – вартість науководослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн.; Ізаг – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{\text{от}} \leq 0,34$ 0,35 – стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє дослідження з розробки технологій,

Джерело: складено на основі [30]

Ретельно вивчивши показники інноваційної активності підприємства, можна зробити висновок, що оптимальною буде стратегія лідера. Наступальна інноваційна стратегія передбачає випередження конкурентів завдяки високому рівню інновацій та професіоналізму працівників. Вибір наступальної інноваційної стратегії дозволяє досягти певної агресивності загальної стратегії компанії та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

З метою сформулювати інноваційну стратегію ТОВ «Компанія Субос», потрібно окреслити цілі підприємства стратегічного характеру, які наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Стратегічні задачі підприємства

№	Задача	Вирішувана SWOT-проблема
1.	Підвищення якості та сертифікація продукції	Сертифікація продукту відповідно до міжнародних стандартів NSF
2.	Оновлення виробничої бази	Модернізація обладнання
3.	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для підготовки нового покоління фахівців та стимулювання інновацій
4.	Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів інноваційної політики

Джерело: складено автором

Організація моніторингу та контролю інноваційної діяльності через набір ключових показників ефективності (КРІ). Ключові показники ефективності (КРІ) — це система фінансових і нефінансових показників, які допомагають визначити, чи досягає організація своїх стратегічних цілей.

Таблиця 2.15 - КРІ

№ з/п	Група показників	Назва показників
1.	Показники фінансування результативності НДДКР та	Обсяг фінансування НДР за рахунок власних коштів – 351,5 тис. грн.; кількість нематеріальних активів, облікованих на балансі за результатами наукових досліджень і розробок – 6; кількість технологій і виробів, впроваджених у виробництво за результатами виконаних дослідно-конструкторських робіт – 6;
2.	Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за останні 3 роки – 2; кількість продукції, захищеної патентами за останні 3 роки – 2;
3.	Показники продуктивності інноваційної діяльності	Частка реалізації нової продукції в загальному обсязі продажів становить 5%; Показник продуктивності уведення – співвідношення обсягу реалізації продукції, виготовленої відповідно до результатів НДДКР, до витрат на їх впровадження 0,5;
4.	Показники продуктивності зовнішніх джерел інновацій	Кількісний показник раціоналізаторських пропозицій від організацій – 5; відсоток доходів від впровадження розробок, отриманих ззовні – 0;

Джерело: складено на основі [31]

Розробка інноваційних стратегій є безперервним, динамічним процесом, котрий заснований на виборі стратегічних позицій, які, ймовірно, будуть успішними для бізнесу. До переліку вимог щодо успішності інноваційної стратегії входять : наявність чітких специфікацій часових рамок, гнучкість, підтримання організаційної структури й зв'язок з загальною корпоративною стратегією. Основою успішної інноваційної стратегії є її удосконалення.

1. Недоліки:

- Обсяг фінансування НДР за рахунок власних коштів здається недостатнім у порівнянні з іншими показниками.
- Кількість нематеріальних активів, облікованих на балансі за результатами наукових досліджень і розробок, може бути недостатньою для досягнення бажаних результатів.
- Кількість технологій і виробів, впроваджених у виробництво за результатами виконаних дослідно-конструкторських робіт, також може бути недостатньою для досягнення успіху.

2. Показники технологічного лідерства:

- Кількість патентів, отриманих за останні 3 роки, може бути недостатньою для підтримки технологічного лідерства.
- Кількість продукції, захищеної патентами за останні 3 роки, також може бути недостатньою для забезпечення конкурентоспроможності.

3. Показники продуктивності інноваційної діяльності:

- Частка реалізації нової продукції в загальному обсязі продажів становить лише 5%, що може свідчити про неефективність впровадження нових продуктів.
- Показник продуктивності введення може бути низьким, оскільки співвідношення обсягу реалізації продукції до витрат на їх впровадження складає лише 0,5.

4. Показники продуктивності зовнішніх джерел інновацій:

- Кількісний показник раціоналізаторських пропозицій від організації може бути недостатнім для стимулювання інновацій.

- Відсоток доходів від впровадження розробок, отриманих ззовні, становить 0, що може свідчити про низьку ефективність використання зовнішніх джерел інновацій.

Розробка інноваційних стратегій на підприємстві, такому як ТОВ "Компанія Субос", – це комплексний процес, що включає різні методи та підходи. Розробкою інноваційних стратегій у компанії займається відділ фундаментальних.

Відділ фундаментальних досліджень досліджує потреби ринку, аналізує тенденції, вивчає конкурентне середовище та оцінює технологічні зміни. Це дозволяє виявити можливості для інновацій та зрозуміти, які напрямки можуть бути перспективними для розвитку підприємства.

Керівник відділу фундаментальних досліджень залучає співробітників з різних відділів до процесу генерації ідей, що сприяє виникненню нових підходів та рішень. Це стимулює творчий підхід до вирішення проблем та пошуку інновацій.

Працівниками проводиться оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої переваги та мінімізувати ризики. Також, вони оцінюють різні інноваційні проекти, що допомагає визначити їхню життєздатність та потенційну віддачу. Потім вони тестують нові ідеї та технології у невеликому масштабі, щоб оцінити їхню життєздатність та ефективність перед впровадженням на повному масштабі. Це дозволяє розподілити ресурси, визначити пріоритети в реалізації проектів, уникнути зайвих витрат та помилок.

Організація "Компанія Субос" успішно поєднує наступальну та традиційну маркетингові стратегії, про що свідчать наступні приклади. Щодо наступальної стратегії, компанія інвестує в передове обладнання, таке як газові хроматографи, мас-спектрометри та атомно-абсорбційні спектрометри,

щоб забезпечити високу точність аналізів і виявлення різноманітних забруднювачів. Крім того, вона активно розробляє власні методики, оптимізовані під український ринок та законодавство, що дозволяє їй надавати унікальні послуги і мати конкурентну перевагу. Участь у наукових дослідженнях також є важливою складовою їхньої стратегії, що дозволяє бути на передньому краї науково-технічного прогресу в галузі.

Щодо традиційної маркетингової стратегії, "Субос" зосереджується на створенні інформативного та зручного веб-сайту з можливістю онлайн-замовлення аналізів, що спрощує спілкування з клієнтами. Також вони активно присутні у соціальних мережах, де публікують корисну інформацію про екологію та якість води, акції та спеціальні пропозиції, що допомагає підтримувати зв'язок з аудиторією та залучати нових клієнтів. Крім того, компанія активно бере участь у виставках та конференціях, що дозволяє їй презентувати свої послуги, залучати потенційних клієнтів та партнерів, а також обмінюватися досвідом з іншими фахівцями галузі.

Таблиця 2.16 - Форма аналітичної таблиці для визначення потреби коригування Положення про відділ фундаментальних досліджень

Структура та зміст Положення науково-технічний відділ про відділ за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Положення про відділ фундаментальних досліджень, що використовується в БО	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо корекції відповідних елементів Положення (структури та змісту окремих частин)	Визначення необхідності внесення коректив в інші ВНД (Положення про відділи, Посадові інструкції тощо)
Список обов'язків та повноважень відділу	Список обов'язків та повноважень відділу фундаментальних досліджень	Відсутність вказаних обов'язків з проведення фундаментальних досліджень та аналізу конкурентів	Додати до положення пункт про проведення фундаментальних досліджень та аналіз конкурентів	Переглянути Положення про відділи та Посадові інструкції з іншими підрозділами для визначення взаємозв'язків

Продовження таблиці 2.16

Порядок взаємодії з іншими відділами компанії	Порядок взаємодії з іншими відділами компанії	Відсутність чітко визначених процедур співпраці з відділами продажів та виробництва	Додати до положення пункт про процедури співпраці з відділами продажів та виробництва	Переглянути Положення про відділи та Посадові інструкції для узгодження взаємодії фундаментальних досліджень з іншими підрозділами
Вимоги до кваліфікації працівників відділу	Вимоги до кваліфікації працівників відділу	Розбіжність у вимогах до кваліфікації працівників	Уточнити кваліфікаційні вимоги для працівників відділу маркетингу	Врахувати зміни в Посадових інструкціях та інших документах з кваліфікаційними вимогами
Стратегічні цілі та завдання відділу	Стратегічні цілі та завдання відділу	Відсутність чітко сформульованих стратегічних цілей	Додати до положення розділ про стратегічні цілі та завдання відділу маркетингу	Переглянути інші ВНД компанії для визначення стратегічних цілей та їх взаємозв'язку з іншими відділами
Відповідальність за виконання плану маркетингових заходів	Відповідальність за виконання плану маркетингових заходів	Неясність відповідальності за виконання конкретних завдань	Уточнити розділ про відповідальність за виконання плану досліджень	Перевірити інші ВНД для визначення взаємозв'язку відповідальності з іншими відділами

Джерело: складено автором

В результаті аналізу структури та змісту Положення про відділ фундаментальних досліджень виявлено кілька важливих відхилень, які потребують корекції. Зокрема, виявлено відсутність чітко визначених обов'язків та процедур для проведення фундаментальних досліджень та аналізу конкурентів. Пропонується додати в Положення відповідні пункти, які б уточнювали ці аспекти роботи відділу. Також рекомендується переглянути інші внутрішні документи компанії, такі як Положення про відділи та Посадові інструкції, для узгодження взаємодії фундаментальних

досліджень з іншими підрозділами. Додатково, необхідно уточнити вимоги до кваліфікації працівників відділу та визначити стратегічні цілі та завдання відділу фундаментальних досліджень (Табл. 2.13). Також важливо уточнити відповідальність за виконання плану маркетингових заходів та визначити конкретні завдання для співробітників. В цілому, внесення вищезазначених коректив у Положення допоможе покращити роботу відділу фундаментальних досліджень та забезпечити більш ефективну співпрацю з іншими підрозділами компанії.

Таблиця 2.17 - Основні потреби у коригуванні Положення про відділ фундаментальних досліджень

Поточний стан	Потреба у коригуванні	Пропозиція змін
Зміст Положення про відділ фундаментальних досліджень	Відсутність конкретних вказівок щодо процедур та вимог для проведення фундаментальних досліджень	Додати розділ з детальним описом процедур та вимог для проведення фундаментальних досліджень
Відповідальність за відділ фундаментальних досліджень	Неясність щодо розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками відділу	Визначити чітку структуру відповідальності та обов'язків для кожного співробітника відділу
Процедури затвердження фундаментальних досліджень	Відсутність чітких процедур затвердження та контролю за проведенням фундаментальних досліджень	Розробити процедури затвердження та контролю за проведенням фундаментальних досліджень та включити їх до Положення

Джерело: складено автором

Отже, положення про відділ фундаментальних досліджень потребує коригувань для уточнення обов'язків, процедур співпраці, вимог до кваліфікації, стратегічних цілей та відповідальності за виконання завдань. Крім того, такі корективи також можуть потребувати інші ВНД компанії, щоб забезпечити консистентність та взаємозв'язок між різними відділами.

Таблиця 2.18 - Форма аналітичної таблиці для визначення потреби коригування Посадової інструкції Головного інженера

Аспект	Структура та зміст за типовими рекомендаціями	Структура та зміст в БО	Аналіз відхилень	Пропозиції щодо корекції	Необхідні корективи в інших ВНД
Структура та зміст Посадової інструкції	Описано у стандартних рекомендаціях	Може містити специфічні деталі БО	Потребує порівняння з рекомендаціями та практикою роботи	Внести зміни для відповідності потребам та специфіці БО	Перевірити відповідність з Положенням про відділи та іншими ВНД
Опис обов'язків та відповідальності головного інженера	Детальний перелік завдань і функцій маркетолога	Може бути адаптований до потреб БО	Перевірити наявність всіх необхідних обов'язків	Додати/виправити обов'язки для відповідності реальній роботі	Визначити взаємозв'язок з іншими відділами та документами
Кваліфікаційні вимоги та навички	Описано потрібні навички, освіту та досвід	Може містити уточнення відповідно до БО	Порівняти зі стандартними вимогами та внутрішніми потребами	Коригування або уточнення вимог до кваліфікації	Перевірити відповідність з іншими документами та вимогами
Організаційні аспекти та взаємодія з іншими відділами	Визначені процедури співпраці та взаємодії з іншими відділами	Може містити уточнення відповідно до БО	Перевірити наявність чітких процедур взаємодії	Додати/виправити процедури для забезпечення ефективності	Перевірити відповідність з Положенням про відділи та іншими документами

Джерело: складено автором

Ця таблиця допомагає визначити різницю між рекомендованою структурою і змістом Посадової інструкції головного інженера та тим, який використовується у конкретній організації. Аналіз цих відмінностей дозволяє зробити пропозиції щодо корекції для відповідності потребам та специфіці бізнесу, а також визначити необхідність внесення змін в інші відповідні нормативно-документальні документи.

Таблиця 2.19 - Аналіз відповідності структури та змісту Положення про відділ фундаментальних досліджень

Структура та зміст Положення про відділ (підрозділ)	Коментар	Пропозиції з удосконалення (коригування) діючого у БО Положення
За типовими рекомендаціями (перелік)	Потрібно перевірити відповідність рекомендаціям універсальних стандартів.	Уточнити та внести зміни в текст положення для відповідності стандартам.
За діючим в БО Положенням (перелік)	Відобразити актуальний перелік положень, що діють в організації.	Оновити перелік з урахуванням всіх діючих положень у відділі фундаментальних досліджень.
За розділом «Загальні положення»	Відсутність загальних положень стосовно відділу фундаментальних досліджень.	Додати розділ, що визначатиме загальні положення та цілі функціонування відділу фундаментальних досліджень.
За розділом «Завдання»	Потрібно конкретизувати завдання та цілі відділу фундаментальних досліджень.	Уточнити та доповнити розділ завдань для відповідності поточним потребам та стратегії організації.
За розділом «Структура»	Відсутність опису структури відділу фундаментальних досліджень.	Внести опис структури відділу фундаментальних досліджень з визначенням підрозділів та ланцюжка керівництва.
За розділом «Функції»	Недостатнє уточнення функцій та обов'язків відділу фундаментальних досліджень.	Розширити перелік функцій та обов'язків відділу фундаментальних досліджень з врахуванням поточних завдань та стратегії розвитку.
За розділом «Права»	Відсутність визначення прав та повноважень відділу фундаментальних досліджень.	Додати розділ, що визначатиме права та повноваження відділу фундаментальних досліджень, включаючи взаємодію з іншими підрозділами.
За розділом «Відповідальність»	Не визначено обов'язки та відповідальність за реалізацію завдань.	Уточнити розділ стосовно відповідальності та обов'язків керівництва та персоналу відділу фундаментальних досліджень.

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що Положення про відділ фундаментальних досліджень має певні недоліки і може бути вдосконалене для забезпечення ефективності його функціонування. Недоліки включають відсутність загальних положень, не уточнені завдання та структуру, а також недостатню визначеність прав та відповідальностей відділу фундаментальних досліджень.

Для вдосконалення Положення пропонується внести зміни, які включатимуть уточнення завдань та цілей відділу, опис структури з визначенням підрозділів та ланцюжка керівництва, розширення переліку функцій та обов'язків, а також визначення прав та повноважень відділу маркетингу. Додатково, важливо визначити обов'язки та відповідальність за реалізацію завдань для забезпечення ефективності роботи відділу фундаментальних досліджень.

2.4 Обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства

Селекція інноваційної стратегії це один із найважливіших процесів у науково-дослідній діяльності компанії та ключем до успішного управління інноваціями. Цей вибір залежить від низки факторів, таких як тип компанії, її організаційна структура, її інноваційна діяльність, її репутація у межах ринку й її конкурентоспроможність.

Розробленням інноваційної стратегії передбачається її оформлення у вигляді інноваційної програми. Необхідно визначити цілі, завдання та підходи до реалізації інноваційних проєктів, котрі включено до програми. Необхідно встановити ресурсні та часові обмеження як для поодиноких інноваційних проєктів, і для інноваційної програми в цілому. Для забезпечення системної реалізації програми необхідно розробити та «інтегрувати» в організаційну структуру управління підприємством організаційну структуру моніторингу інноваційної діяльності та систему зовнішньої комунікації з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Розробка інноваційної стратегії є безперервним і динамічним процесом, заснованим на виборі стратегічних позицій, які можуть бути успішними для компанії. Вимоги щодо успішності інноваційної стратегії

полягають у тому, що мають бути чіткі вказівки та терміни, потрібна гнучкість, підтримування організаційної структури, потрібно бути пов'язаною із загальною стратегією компанії. Ключем до успішної інноваційної стратегії є постійне вдосконалення [36].

На рис. 2.4 відображена бізнес-модель ТОВ «Компанія Субос».

Ключові партнери • Завод з переробки відходів • Постачальники пакування та хімічні та мікробіологічні лабораторії • Установи з сертифікації продукції	Ключові види діяльності • Доставка питної води • Виробництво питної води	Цінні пропозиції • Доставка питної води по всій Україні • Вода в інноваційній упаковці Bag-inBox • Надання якісного продукту • Цілодобова доставка	Взаємовідносини з клієнтами • Персональна підтримка • Ведення клієнтської бази та врахування їх побажань • Додаткові бонуси постійним клієнтам	Споживчі сегменти • Офіси • Навчальні заклади • Магазины • Лікарні • Фізичні особи
	Ключові ресурси • Сverdlovina артезіанського походження • Очисні фільтри • Клієнтська база • Кваліфіковані кадри • Власна нерухомість	Структура витрат • Оплата сировини • Реклама • Заробітна плата • Транспортні витрати • Податки	Канали збуту • Сайт www.subos.com.ua • Call-центр • Клієнтська та корпоративна система	Потоки надходження доходів • Дохід від реалізованої продукції • Дохід від послуг • Дохід від APB (автомати розливу води)

Рис. 2.4 - Бізнес-модель ТОВ «Компанія Субос» [24]

Ключові партнери: надійні постачальники сировини, матеріалів, пакування та лабораторні дослідницькі центри гарантують високу якість продукції та відповідність стандартам, а також співпраця з акредитованими установами підтверджує відповідність продукції екологічним та санітарно-гігієнічним нормам, а також сприяє підвищенню довіри споживачів.

Ключові ресурси: доступ до якісної джерельної води, що є основою для виробництва продукції, інноваційні технології та автоматизація виробництва забезпечують ефективність, економність та високу якість

продукції, команда досвідчених фахівців з вищою освітою та багаторічним досвідом роботи гарантує професійний підхід до всіх етапів виробництва та обслуговування клієнтів, стійка база постійних клієнтів та розгалужена дилерська мережа забезпечують стабільний попит на продукцію, володіння виробничими потужностями та складськими приміщеннями гарантує незалежність, гнучкість та контроль над усіма аспектами бізнесу.

Ціннісні пропозиції: лабораторно підтверджена відповідність всім санітарно-гігієнічним нормам та екологічним стандартам, розробка та впровадження нових продуктів, таких як вода Bag-in-Box, свідчать про орієнтацію на потреби та запити сучасного споживача, різноманіття продукції задовольняє потреби різних категорій клієнтів, оптимізована система ціноутворення робить продукцію доступною для широкого кола споживачів, зручні канали збуту, включаючи онлайн-замовлення та доставку, а також розгалужена мережа дилерів, гарантують легкий доступ до продукції, багаторічна присутність на ринку, висока якість продукції та активна маркетингова діяльність сприяють формуванню стійкого та позитивного іміджу бренду.

Клієнти: споживачі вдома, які цінують якість та зручність або школи, лікарні, офіси, заводи, які прагнуть забезпечити своїх співробітників та клієнтів чистою та безпечною питною водою.

Структура витрат: витрати на закупівлю високоякісної води та матеріалів для упаковки, витрати на експлуатацію та обслуговування обладнання, оплату праці персоналу, енергоносії та інші виробничі витрати, витрати на доставку продукції клієнтам та дилерській мережі, витрати на рекламу, просування та участь у виставках, обов'язкові платежі до державного бюджету.

Потоки надходжень: продаж питної води- це основне джерело доходу, що генерується через різні канали збуту, надання додаткових послуг таких як доставка, обслуговування обладнання, монтаж АРВ (автоматів розливу води)

Канали збуту: зручний онлайн-магазин з можливістю замовлення та доставки продукції додому або в офіс, продаж продукції через авторизованих дилерів по всій Україні, що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії, розміщення АРВ у місцях з високою прохідністю, таких як офісні центри, торгові комплекси, вокзали та інші публічні місця, робить продукцію доступною для споживачів 24/7.

Ключові види діяльності: доставка та виробництво питної води.

Структурні партнерські відносини: співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та сервісними центрами для оптимізації ланцюжка поставок та післяпродажного обслуговування, співпраця з науковими установами для проведення досліджень та розробки нових продуктів та технологій, участь у соціальних проектах та програмах, спрямованих на покращення якості життя людей.

Конкурентні переваги: лабораторно підтверджена відповідність всім санітарно-гігієнічним нормам та екологічним стандартам, різноманіття продукції задовольняє потреби різних категорій клієнтів, наявність унікальних продуктів, таких як вода Bag-in-Box, які вигідно відрізняють компанію від конкурентів, розгалужена мережа збуту, зручні канали замовлення та доставки, а також професійне обслуговування клієнтів.

Стратегічні цілі: розширення дилерської мережі, вихід на нові ринки та впровадження нових маркетингових стратегій, оптимізація виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій та пошук нових джерел доходів, активна участь у соціальних проектах, співпраця з лідерами думок та вдосконалення системи комунікацій з клієнтами, постійне вдосконалення технологій, розробка нових продуктів та впровадження нових рішень для задоволення потреб споживачів.

Соціальна відповідальність: впровадження екологічно чистих технологій, економне використання ресурсів та участь у програмах збереження довкілля, участь у соціальних проектах, спрямованих на покращення життя людей, та надання спонсорської допомоги, пропаганда

здорового способу життя та активна участь у спортивних та культурних заходах.

Таким чином, ТОВ «Компанія Субос» завдяки чітко продуманій та динамічно розвиваються бізнес-моделі здобула стійкі позиції на ринку питної води України.

Для вибору бізнес-стратегії надважливо здійснити оцінку стану бізнесу на різних щаблях табл. 2.20.

Таблиця 2.20 - Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях

Показники оцінки	Напрямок оптимізації показника	Значення
1. Технічний рівень		
Фондовіддача, грн./грн..	Максимізація	11,6
Коефіцієнт зносу основних фондів	Мінімізація	0,45
Фондорентабельність, грн../грн..	Максимізація	0,15
Коефіцієнт модернізації	Мінімізація	0,45
2. Ціна		
Витрати на 1 гривню чистого доходу з реалізації продукту, грн../грн..	Мінімізація	0,8
Коефіцієнт рентабельності (валовий прибуток)	Максимізація	0,2
3. Інноваційна діяльність		
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованого продукту, грн../грн..	Мінімізація	0,5
Обсяг реалізованої продукції на одного працівника грн./люд.	Максимізація	4189,85
Коефіцієнт продукції загальному обсязі її реалізації	Максимізація	0,20
Коефіцієнт прибутковості діяльності	Максимізація	1
Забезпеченість робітників не матеріальними активами, грн../люд.	Максимізація	6,98
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів й чистого доходу з реалізації продукту	Максимізація	0,12

4. Фінансовий стан		
Коефіцієнт загальної рентабельності виробництва	Максимізація	0,3
Коефіцієнт рентабельності Власного капіталу	Максимізація	0,25
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Максимізація	0,15
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Максимізація	0,04

Джерело: складено на основі [33]

Беручи до уваги розрахункові показники, ми можемо сказати наступне:

1. Показники першої групи (технологічний рівень) показують високу рентабельність інвестицій (11,6), що є хорошим показником орієнтації компанії на розвиток

2. Ціна на продукцію дійсно є оптимальною. Собівартість продукції складає 0,8.

3. Показники інноваційної активності виробництва знаходяться на низькому рівні.

Однак, можна відзначити, що кількість працівників є досить високою (6,98). Залишається сподіватися, що цей показник вдасться покращити в майбутньому.

4. Що стосується фінансового становища, то показник не прагне до максимізації.

Перш ніж розробити інноваційну стратегію, необхідно чітко окреслити головні цілі, до яких прагне компанія. Ці цілі слугуватимуть орієнтиром для всіх наступних кроків та зусиль.

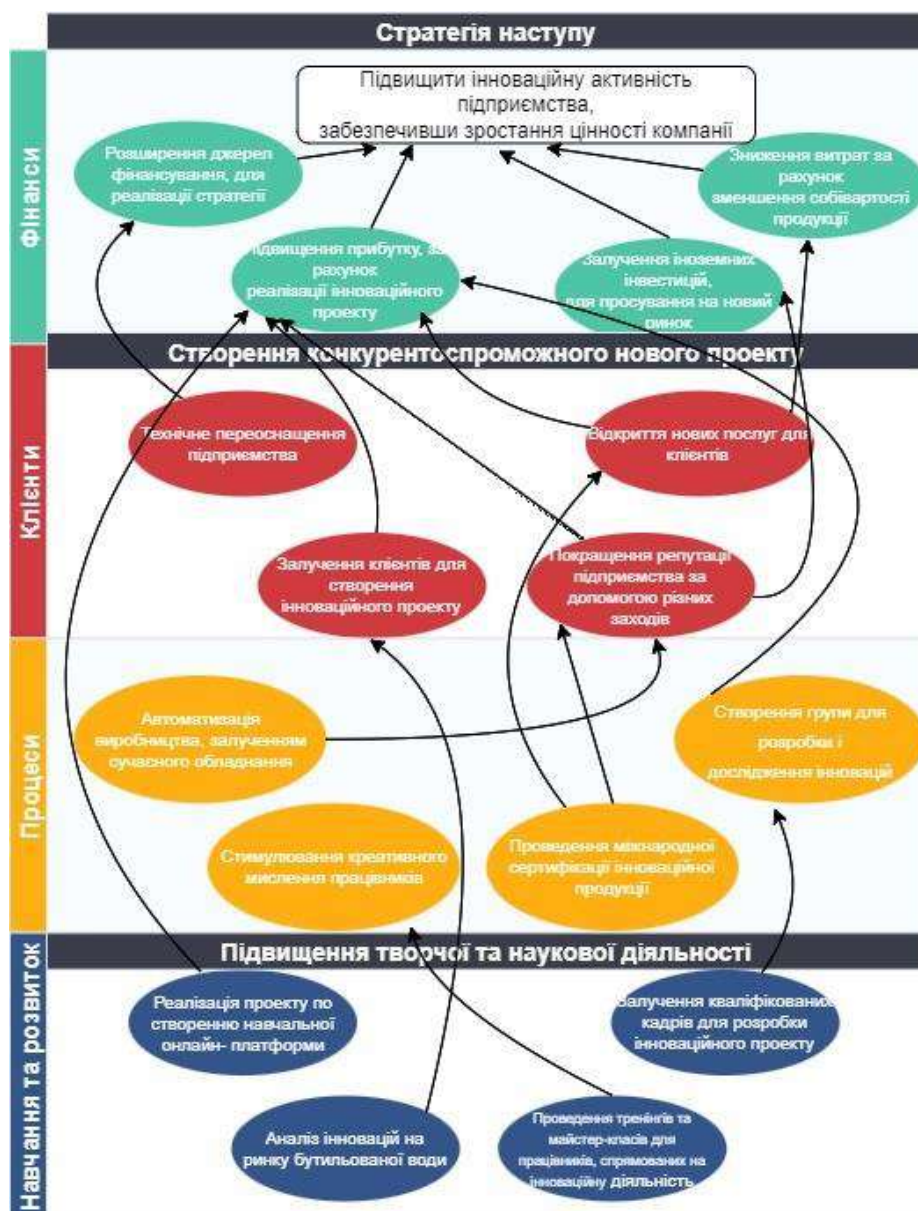
Таблиця 2.21 - Головні цілі компанії

№	Цілі	Вирішувана проблема
1	Підвищення якості та сертифікація послуг	Забезпечення відповідності послуг найвищим стандартам та отримання визнаних сертифікатів
2	Оновлення виробничої бази	Модернізація обладнання лабораторій для покращення ефективності та точності досліджень

3	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для підготовки нового покоління фахівців та стимулювання інновацій
4	Освоєння ринку інновацій	Розробка та впровадження інноваційної стратегії для просування нових продуктів та послуг на ринку

Джерело: складено автором

Важливим етапом обґрунтування вибору стратегії є створення стратегічної карти:



Джерело: складено автором

Рис. 2.5 - Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Компанія Субос»

Цілі ранжуються в порядку важливості залежно від їх важливості.

Таблиця 2.22 - Важливість цілей

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

Джерело: складено автором

Відносна важливість розвитку кожної цілі розраховується за формулою [35]:

$$m_n = \frac{u_n}{\sum_{j=1}^n u_j} \quad (2.1.),$$

Де m_n - відносна важливість n-ї цілі

u_j - важливість j-ї цілі

На основі ранжованих цілей та можливих стратегій визначаю ймовірність досягнення кожної цілі за допомогою відповідної стратегії:

Таблиця 2.23 - Ймовірність реалізації цілей розвитку

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

Джерело: складено автором

Стратегія з найвищою силою виявилась стратегія лідера.

Визначаю ефективність стратегії як суму добутків відносної важливості цілей та ймовірностей їх досягнення.

Таблиця 2.24 - Визначення сили стратегії

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

Джерело: складено автором

Після ретельного дослідження та аналізу цілей підприємства та інноваційних стратегій, стратегія лідера (IC3) визначена як найефективніша для досягнення цілей та врахування факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Стратегія лідера передбачає постійне відстеження та використання передових світових розробок та досліджень у інноваційній діяльності, інвестування значних коштів у науково-дослідні роботи, що дозволяє підприємствам генерувати унікальні та конкурентоспроможні інновації, підприємство повинно мати гнучку структуру та динамічну команду, що дає змогу швидко реагувати на появу нових технологій та впроваджувати їх у свою діяльність, створює культуру інновацій, яка заохочує та стимулює творчість та нове мислення співробітників, що робить їх активними учасниками інноваційного процесу.

Інноваційна стратегія дозволить "Компанії Субос" не лише підвищити конкурентоспроможність на ринку, але й стати лідером у сфері виробництва та постачання питної води, яка відповідає сучасним вимогам споживачів та стандартам якості.

Процес розробки стратегії складається з восьми етапів рис. 2.6.



Рис. 2.6 - Процес розробки стратегії підприємства [32]

На початковому етапі створення ідей формується команда фахівців з різних відділів компанії. Вони проводять наради з використанням методу мозкового штурму, враховуючи цілі підприємства, генерують різні ідеї. Наступний етап - відбір ідей. Цей процес може здійснюватися за допомогою оціночної шкали: визначають критерії оцінки, важливість кожного критерію та оцінюють запропоновані ідеї. Таким чином обираються найкращі ідеї.

Після цього розробляється концепція обраних ідей, яка включає бізнес-план та визначення термінів реалізації проектів і необхідних завдань. Далі проводиться аналіз витрат: розраховуються витрати на всі завдання і проекти, оцінюються можливості оптимізації витрат, а також пошук фінансування та інвестицій.

Після цього розробляється маркетингова стратегія, яка включає аналіз потенційних клієнтів і їх зацікавленості у проектах. Маркетинговий відділ розробляє варіанти реклами та просування проектів на ринок. Потім йде етап створення інноваційної стратегії та розробки проектів, включаючи закупівлю обладнання, сертифікацію та навчання персоналу.

Наступний крок - маркетингове дослідження, в якому потенційним клієнтам пропонуються тестові варіанти продукту чи послуги для отримання відгуків. Якщо дослідження показує зацікавленість і попит, розпочинається етап комерціалізації: запускається виробництво, стартує маркетингова кампанія.

Інноваційна стратегія ТОВ "Компанія Субос" має наступальний характер, тому включає низку принципово новаторських заходів. Для вибору кращих ідей використовувався метод експертної оцінки табл.2.25.

Таблиця 2.25 - Відбір ідей за критеріями

№	Запропоновані ідеї	Критерії (1-10 балів)					Всього
	№ показника	1	2	3	4	5	
	Вага показника	Новизна (20%)	Вартість (25%)	Конкурентоспроможність (20%)	Ресурси (10%)	Потенційні споживачі (25%)	
1	Онлайн-платформи для навчання та консультування з питань якості води	10	5	9	2	9	7,5
2	Розробка розумної системи для моніторингу якості води	8	7	7	2	8	6,95
3	Розробка екологічно чистих систем очищення води	5	10	4	10	5	6,55
4	Технічне переоснащення лабораторій	5	5	5	4	5	4,9

Джерело: складено автором

Експертами виступали головні спеціалісти підприємства: директор, головний інженер, головний бухгалтер, завідувачі лабораторій, головний технолог та керівник відділу маркетингу.

За 5 критеріями було обрано наступні проекти:

1. Онлайн-платформа для навчання та консультування з питань якості води

Створення онлайн-платформи є ключовим кроком у реалізації стратегії розширення послуг компанії. Платформа забезпечить навчання та консультування з питань якості води як для співробітників, так і для зовнішніх користувачів. Це дозволить підвищити рівень обізнаності та компетенції у сфері якості води, що є важливим аспектом для вдалої реалізації інших проектів компанії.

Для створення онлайн-платформи необхідно закупити програмне забезпечення та обладнання, а також забезпечити навчання персоналу роботі з новими інструментами. Проконсультувавшись з IT-відділом, було визначено, що для цього потрібно закупити наступне обладнання у SoftServe: сервери для обробки даних по 150 000 грн кожен (4 шт.), комп'ютери для адміністраторів по 30 000 грн кожен (10 шт.), програмне забезпечення для управління платформою вартістю 200 000 грн, та розробка веб-інтерфейсу на замовлення за 300 000 грн. Крім того, необхідно забезпечити навчання персоналу, що коштуватиме 50 000 грн. Загальна сума склала 1 400 000 грн.

2. Розробка розумної системи для моніторингу якості води

На базі підприємства існують дві лабораторії, що відповідають за якість виробленої води та займаються розробкою нових продуктів. У зв'язку з ростом попиту на послуги з оцінки якості води, компанія має намір розробити розумну систему для моніторингу якості води, що дозволить оперативно реагувати на зміни в показниках води та забезпечить високий рівень контролю.

Для розробки розумної системи потрібно закупити спеціальне обладнання та програмне забезпечення. Проконсультувавшись з технічним відділом, було визначено, що для цього потрібно закупити наступне обладнання у AquaTech: сенсори для вимірювання параметрів води по 20 000

грн кожен (30 шт.), контролери для обробки даних по 40 000 грн кожен (10 шт.), програмне забезпечення для моніторингу та аналізу даних вартістю 300 000 грн, та встановлення і налаштування системи на замовлення за 200 000 грн. Крім того, необхідно провести навчання персоналу, що коштуватиме 70 000 грн. Загальна сума склала 1 300 000 грн.

Прогнозований прибуток від створення онлайн-платформи:

Потужності платформи дозволяють залучити близько 200 клієнтів на місяць. Середня ціна доступу до платформи становить 500 грн, при цьому щомісячні операційні витрати складають 50 000 грн.

Чистий прибуток (ЧП) на місяць:

$$\text{ЧП}_{\text{місяць}} = (200 \times 500) - 50\,000 = 100\,000 - 50\,000 = 50\,000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток (ЧП) на рік:

$$\text{ЧП}_{\text{рік}} = 50\,000 \times 12 = 600\,000 \text{ грн}$$

Окупність інвестицій:

$$\text{Окупність інвестицій} = 1\,400\,000 / 600\,000 \approx 2,33 \text{ роки}$$

Таким чином, прогнозований прибуток від реалізації онлайн-платформи становить 600 000 грн на рік, а окупність інвестицій - приблизно 2,33 роки.

Прогнозований прибуток від розумної системи моніторингу

Система дозволяє залучити близько 100 клієнтів на місяць. Середня ціна послуги моніторингу становить 1 000 грн, при цьому щомісячні операційні витрати складають 60 000 грн.

Чистий прибуток (ЧП) на місяць:

$$\text{ЧП}_{\text{місяць}} = (100 \times 1000) - 60\,000 = 100\,000 - 60\,000 = 40\,000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток (ЧП) на рік:

$$\text{ЧПрік} = 40\,000 \times 12 = 480\,000 \text{ грн}$$

Окупність інвестицій:

$$\text{Окупність інвестицій} = 1\,300\,000 / 480\,000 \approx 2,71 \text{ роки}$$

Таким чином, прогнозований прибуток від реалізації розумної системи моніторингу якості води становить 480 000 грн на рік, а окупність інвестицій - приблизно 2,71 роки.

Прогнозований річний прибуток від реалізації обох стратегій становить 1 080 000 грн. Окупність інвестицій в онлайн-платформу складає приблизно 2,33 роки, а в розумну систему моніторингу якості води - приблизно 2,71 роки.

Проведений порівняльний аналіз двох ключових стратегій розвитку компанії: створення онлайн-платформи для навчання та консультування з питань якості води та розробка розумної системи для моніторингу якості води.

Перша стратегія передбачає створення онлайн-платформи, що забезпечить навчання та консультування як для внутрішніх співробітників, так і для зовнішніх користувачів. Інвестиції у цей проект складають 1 400 000 грн, з очікуваним річним прибутком у розмірі 600 000 грн та окупністю через 2,33 роки.

Друга стратегія передбачає розробку розумної системи моніторингу якості води, що дозволить компанії оперативно реагувати на зміни в показниках води та забезпечить високий рівень контролю. Інвестиції у цей проект складають 1 300 000 грн, з очікуваним річним прибутком у розмірі 480 000 грн та окупністю через 2,71 роки.

На основі проведеного аналізу рекомендується обидві стратегії вважати перспективними, проте в разі обмежених фінансових ресурсів

пріоритетом є інвестиції в онлайн-платформу, через її вищу рентабельність та швидшу окупність.

В цілому, запровадження обох стратегій дозволить компанії не лише розширити свої послуги та зміцнити позиції на ринку, але й забезпечить стабільний ріст та підвищить конкурентоспроможність у сфері оцінки якості води.

ВИСНОВКИ

Згідно з даними, використаними в цьому дослідженні, інноваційна стратегія визначається як набір узагальнених бізнес-рішень, розрахованих на тривалий період часу, які впливають на компанію та її інноваційну діяльність.

За своїм характером можна виділити шість типів інноваційних стратегій компаній: наступальна, оборонна, імітаційна, залежна, традиційна та "випадкова". Всі ці типи поділяються на підтипи. Кожна з цих стратегій має свої сильні та слабкі сторони.

Це важливий етап у формулюванні та плануванні інноваційних стратегій. Основними принципами планування є адаптивність компанії до обраного ринку, стабільність як ключ до вибору правильної стратегії, відповідність ринку, вибірковість, аналіз центральних проблем і завдань, узгодженість між стратегічними цілями і корпоративними завданнями.

Успіх інноваційної стратегії залежить від обсягу та доступності необхідних підприємству ресурсів, здатності до швидких змін, гнучкості управлінської команди та її адаптації до нових ситуацій, оригінальності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінювати комерційні вигоди та прогнози, організаційно-управлінських механізмів реалізації інноваційних проектів, ефективності та ступеня розвитку інноваційної інфраструктури, що гарантує діяльність підприємства в цій сфері [20].

Таким чином, вибір та формулювання стратегій є складним процесом, який вимагає зваженого підходу.

У другому розділі проаналізовано діяльність підприємств щодо формування інноваційних стратегій. Під час аналізу було вивчено організаційно-економічні характеристики ТОВ "Компанія Субос".

Компанія має 20-річний досвід роботи на ринку питної води. Підприємство має артезіанські свердловини, пробурені в пластах Юрських гір, які забезпечують завод різноманітною продукцією. На підприємстві є дві

лабораторії, і якість води регулярно перевіряється. Компанія також щорічно сертифікує свою продукцію за допомогою незалежного аудиту NSF International, що дозволяє їй працювати за межами України.

Проаналізовано ринок виробництва та постачання питної води. Виділено фактори, що впливають на перспективи цього ринку. Розглянуто динаміку зростання виробництва та структуру ринку в Києві та Україні в цілому. Проаналізовано позитивні та негативні фактори, що впливають на ринок.

Оцінено конкурентоспроможність компанії на ринку та її позицію серед інших компаній. Одним з основних інноваційних рішень ТОВ "Компанія Субос" є придбання високотехнологічного обладнання для перевірки цілісності контейнерів. Крім того, компанія має власний інноваційний продукт Bag-in-Box: Один 20-літровий мішок замінює чотири звичайних 5-літрових пакети, займає менше місця і є більш зручним для зберігання та транспортування.

Проаналізувавши показники інноваційної діяльності компанії, SWOT-аналіз та KPI, можна сказати, що ТОВ "Компанія Субос" має більше користі від інноваційних стратегій лідерів ринку.

Була проведена робота з розробки та впровадження інноваційної стратегії, обґрунтовано вибір інноваційної стратегії підприємства.

Враховуючи розглянуті фактори та цілі компанії, рекомендується обрати бізнес-стратегію, яка характеризується орієнтацією компанії на світові науково-технічні досягнення, наявністю наукових розробок, що самостійно фінансуються та впроваджуються компанією, швидкістю реагування та адаптації до нових технологічних можливостей.

В процесі обґрунтування вибору стратегії використано різноманітні методи аналізу, зокрема створення бізнес-моделі, застосування системи індикаторів стану підприємства, співвідношення між цілями стратегії та цілями підприємства та метод експертної оцінки стратегії. З урахуванням вивчених факторів та стратегічних цілей підприємства, обрано стратегію

лідерства, яка передбачає орієнтацію фірми на світові наукові та технологічні досягнення, наявність власних наукових розробок, а також швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

Також розглядалося формування та реалізація стратегії. За допомогою методу експертної оцінки було висунуто кілька ідей, серед яких обрано дві найперспективніші: створення онлайн-платформи, що забезпечить навчання та консультування як для внутрішніх співробітників, так і для зовнішніх користувачів та розробку розумної системи моніторингу якості води, що дозволить компанії оперативно реагувати на зміни в показниках води та забезпечить високий рівень контролю. Усі ідеї пройшли перевірку на актуальність та попит. Під час розробки проектів були розраховані витрати та прибуток на перший період. Запровадження обох стратегій дозволить компанії диверсифікувати свої послуги, забезпечити стабільний ріст та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Отже, стратегія, розроблена для ТОВ "Компанія Субос", є доцільною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат : дис. кандидата економ. наук : Антонюк Наталія Анатоліївна – С., 2018. – 230 с.
2. Асоціація бутильованих вод України . – URL: <http://abwua.com/>
3. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 352 с.
4. Бондаренко В. В. Інноваційні технології як фактор розвитку сучасних інформаційних комунікацій інформаційно-аналітичного обслуговування дистантних користувачів бібліотеки / В. В. Бондаренко // Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. - 2017. Вип. 32. - С. 207-221.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440с.
6. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. Посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440с.
8. Забарна Е. М. Інновації на промисловому підприємстві та специфіка їх реалізації / Е. М. Забарна, К. І. Дімітрашко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2017.
9. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. \ В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов\ Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 448с.
10. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 448с.

11. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 448с.
12. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Управління інноваціями: навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; Нац. ун - т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид - во Львів. політехніки, 2015. – 277 с.
13. Карпіщенко О. І. Проектний аналіз : конспект лекцій: О. І. Карпіщенко, О. О. Карпіщенко. – С: Сумський державний університет, 2020. – 151 с.
14. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. - 2019. - № 4. - С. 44–56.
15. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2017. 504 с.
16. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві / В.В. Круглов, В. В. Бондаренко // «YoungScientist» - 2020 - №12 – С. 659-663.
17. Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г. І. Лановська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 6(2). - С. 232-235
18. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія] / В. В. Македон, В. П. Валіков – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2019. – 88-101 с.
19. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. - 2020. - Т. 7, № 4. - С. 67–72.

20. Ольвен. Г. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичний посібник з використання збалансованості системи показників / .Г. Ольвен, Ж. Рой, М. Веттер: Пер. з англ. – М.: вид. дім «Вільямс», 2014. – 304 с.
21. Осіпов В.А. Аналіз сучасної концепції управління інноваційним розвитком та особливостей відтворення інновацій в умовах трансформації економіки України : звіт про наук-досл. роботу: Осіпов В.А – С., 2018. – 30с.
22. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Р. Дунська, Д. В. Зінченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2019. - № 12. - С. 425-428.
23. Офіційний сайт «Еталон». URL : <https://www.etalon.com.ua/ua>
24. Офіційний сайт ТОВ «Компанія Субос» сайт. URL : <https://subos.com.ua/>
25. Очередько О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи / Л. І. Тертична, О. О. Очередько / Бізнес Інформ. – 2018. – №11. – С. 82–84.
26. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону Монографія / — Д: Акцент ПП, 2016. — 184 с.
27. Петухова О. М. Інвестування [текст] навч. посіб. / О. М. Петухова. – К. : «Центр учбової літератури», 2019. – 336 с.
28. Рафаель Ступінь «Бізнес-план з виробництва бутильованої води» . – URL: <http://svynarnyk.com/biznes-plan-z-virobnitstva-butilovanoyi-vodi/>
29. Трифілова А.А. Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства/О.О. Трифілова. - М.: Фінанси та статистика, 2005. - 304 с
30. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко // Стратегія розвитку України. - 2017. - № 1. - С. 3-6.
31. Сокирник І. В. Стратегія підприємства: конспект лекцій/ І. В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2019. – 122 с.

32. Федулова Л.І. Менеджмент організацій підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова. - К.\ Либідь \ 2018.- 446с.

33. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2019. – № 124/125. – С. 36-40.

34. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації К.М Хаустова - Фінансовий простір, - 2020. - С. - 174-179.

35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2014. — 699 с.

36. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.