«Стратегія підприємства»

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..5

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «АГРОЛІДЕР ЄВРОПА»…….11

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… 18

ВИСНОВКИ……..30

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……..33

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств (фірм), оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Теоретичні, практичні і методологічні аспекти формування і реалізації стратегій підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера, Г. Азоєва, І. Ансоффа, О. Ареф'євої, О. Віханського, А. Воронкової, І. Герчикової, В. Горєлової, А. Градова, В. Диканя, М. Єрмошенка, П. Зав'ялова, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А. Наумова, О. Пєшкової, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, Ю. Рубіна, В. Стародубровської, Р. Тихонова, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, А. Юданова й інших. Проте аналіз літературних джерел показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. Але практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегічних пріоритетів для всіх підприємств також не існує. Тому питання формування та передумов реалізації стратегій підприємств потребує подальшого дослідження.

Метою є теоретичне обґрунтування процесу формування та реалізації

стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТзОВ «Агролідер Європа), а також на цій основі розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними **завданнями** роботи є:

- ✓ розглянути сутність та аспекти щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- ✓ проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТзОВ «Агролідер Європа»;
- ✓ провести економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- ✓ визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- ✓ оцінити ефективність складових інноваційної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження в даній роботі є інноваційна стратегія підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства та виборі для нього стратегічних пріоритетів розвитку застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати однозначно. Велика кількість відомих учених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства (фірми); по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до

управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [12].

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне плануваннях [29]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [6]. Д. Куінн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [25].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної майбутньої діяльності компанії Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила

встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1].

Використовуючи ідею ланцюжка цінностей, М. Портер пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [30].

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Можна також виділити і комплекснийпідхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позиціи підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі у ній [25].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [32].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі

мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [34].

Філософська – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напряму дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів [34].

Отже, стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізаціїї нтересів підприємства.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна

стратегія показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегіїдля діяльності підприємства. Це характерно для кожноїдержави, для якої¨ притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств. Тому немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміна багатогранну сутність стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостейта умов діяльності кожної конкретної організації [12].

Але це не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегійрозвитку підприємства. Із аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – є довгостроковою програмою діяльності підприємства, яка повинна постійно ідлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином коригуватися в процесі її реалізації.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективнийпроцес; реактивнийпроцес; процес трансформації.

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегіїзростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці

або дослідження. Варто зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії

У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [31].

Наступним кроком у побудові стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальнийплан нарощування виробничих потужностейі матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратепідприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під виливом потреб менеджменту. Вона тісно пов’язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, иого соціальних груп та інституцій Вона також тісно взаємопов’язана з іншими функціональними стратегіями [2].

Розробка стратегії розвитку підприємства обов'язкова умова успішного розвитку підприємства. Важковловиме на перший погляд і скептично оцінюється деякими керівниками поняття дозволяє організувати роботу

підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «АГРОЛІДЕР ЄВРОПА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агролідер Європа», яке розташоване у селі Лісові Гринівці Хмельницького району, Хмельницької області засновано 11 жовтня 2006 року, групою засновників, внески яких сформували статутний фонд підприємства у розмірі 37500 тис.грн. У 2018 році товариство розпочало співпрацю з елеватором ТОВ «Агролідер Україна», яке займається переробкою і доочисткою нішевих культур. ТзОВ «Агролідер Європа» експортує цю продукцію на світові ринки.

Сьогодні ТзОВ «Агролідер Європа» – це сучасне підприємство, яке приймає участь у багатьох міжнародних виставках і представляє високоякісну продукцію з нішевого сегменту сільськогосподарської продукції, яка продається у більш як 20 країн світу.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов’язані з ними немайнові права, нести обов’язки.

ТзОВ «Агролідер Європа» здійснює фінансово-господарську діяльність згідно статуту підприємства. Усі розрахунки проводяться згідно чинного законодавства.

ТзОВ «Агролідер Європа» самостійно визначає облікову політику; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації.

Відповідно до КВЕД (класифікація видів економічної діяльності) основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Більш детальну інформацію про діяльність підприємства отримаємо проаналізувавши основні техніко-економічних показників його роботи (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Аналіз основних техніко-економічних показників

Показники	2016 р.	2017 р.		2018 р.	
		Абсолютне значення	у % до 2016 р.	Абсолютне значення	у % до 2017 р.
Обсяг експортованої продукції,тис.грн.	140109,8	165726,4	118,3	193677,9	116,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	76533	78456	102,5	153616	195,8
Середньоспискова чисельність:					
- працівників, чол.	183	150	81,9	146	97,3
- робітників, чол.	161	134	83,2	131	97,8
Середньорічний виробіток, тис.грн.:					
-одного працівника	765,63	1104,84	144,3	1326,56	120,1
-одного робітника	870,25	1236,76	142,1	1478,5	119,5
Фонд оплати праці, тис.грн.	4888,7	5908,3	120,9	6425,8	108,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	2671,42	3938,87	147,4	4401,23	111,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	50358	53290	105,8	89793	168,5
Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн.	12815	13369	104,3	28286	211,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,66	0,68	103,2	0,58	86,1
Рентабельність продукції,%	16,74	17,04	101,77	18,41	108,1

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.1. можна зробити висновок, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2018 році зріс порівняно 2016 роком майже у 2 рази: з 76533 тис. грн. до 153616 тис. грн., а це маєже на 200% більше ніж в 2016 р.

Середньооблікова чисельність працівників помітно зменшилась у 2018

році порівняно з 2016 роком на 37 осіб. Фонд оплати праці щороку збільшувався – з 4888,7 тис. грн у 2016 р. до 5908,3 тис. грн. у 2017 р., і до 6425,8 тис. грн. у 2018 році, тобто на 8,8 % відносно попереднього року. Збільшення фонду оплати праці зумовлено зменшенням чисельності працівників і покладенням на них більшої кількості обов'язків.

Собівартість реалізованої продукції у 2016 році становила 50358 тис. грн., у 2017 році – 53290 тис. грн., тобто збільшилась майже на 6 % порівняно з попереднім роком, а у 2018 становила 89793 тис. грн. (майже 70 %). Це є негативним явищем для підприємства, оскільки зростають витрати на виготовлення продукції. Позитивним є те, що зростав чистий прибуток – з 12815 тис. грн. у 2016 році до 13369 тис. грн. у 2017 р., а у 2018 р. він становив 28286 тис. грн., тобто зріс майже вдвічі. Зі збільшенням прибутку витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшились з 0,68 грн. у 2016 р. до 0,58 грн. у 2017 р.

Значне підвищення рентабельності продукції свідчить про те, що кошти на переробку продукції витрачаються ефективно, так у 2016 році рентабельність продукції дорівнювала – 16,7 %, у 2017 році – 17 %, а у 2018 році – 18,4 %.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розраховуються іноваційна активність підприємства (табл. 2.2).

Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності підприємства можна сказати, що доцільно буде обрати стратегію лідера.

Наступальна інноваційна стратегія полягає в тому, щоб бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів. Для такого варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2.

Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Характеристика
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$К = \frac{Вi}{An}$, де $В_i$ – інтелект. власність; $А_{na}$ – інші позаоборотні активи	$К_{ic} \leq 0,09$ 0,11 – стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтеоектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)
Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР *($К_{пр}$)*	$К_{пр} = \frac{Пн}{Чn}$, де $П_н$ – число зайнятих у сфері НДДКР, чол. $Ч_n$ – сер. чисельність працівників, чол.	$К_{пр} \leq 0,19$ 0,22 – стратегія лідера	Характеризує професійно кадровий склад підприємства
Коефіцієнт впровадження нової продукції *($К_{вп}$)*	$К_{пр} = \frac{ВР\ нn}{ВРзаг}$, 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	$К_{пр} \leq 0,44$ 0,45 – стратегія лідера	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт власності призначеної для НДДКР *($К_{нв}$)*	$К_{нв} = \frac{Одn}{Oвп}$, де $О_{дп}$ – власність дослід. обладнання, грн. $О_{вп}$ – вартість вироб. обладнання, грн	$К_{нв} \leq 0,24$ 0,30 – стратегія лідера	Характеризує частку власності експериментального иа дослідницького призначення
Коефіцієнт освоєння нової техніки ($К_{от}$)	$К_{от} = \frac{ОФн}{ОФср}$, де $ОФ_н$ – вартість нових основних фондів, грн.	$К_{нв} \leq 0,34$ 0,36 – стратегія лідера	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і

	$ОФ_{ср}$ – середньоріч. вартість осн. вироб. фондів, грн.		новітніх виробничо-технологічних ліній
Коефіцієнт інноваційного зростання ($K_{із}$)	$К_{із} = \frac{Ідn}{Iзаг}$, де Ідn – вартість науково-дослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн. $I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$К_{нв} \leq 0,34$ 0,35 – стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом на роботу исокваліфікованих кадрів, навчання і підготовкуперсоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень у загальному обсязі цих інвестицій

Джерело: складено автором

Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності підприємства можна сказати, що доцільно буде обрати стратегію лідера.

Наступальна інноваційна стратегія полягає в тому, щоб бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів. Для такого варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Для формування інноваційної політики ТзОВ «Агролідер Європа» необхідно визначити стратегічні задачі підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Стратегічні задачі підприємства

Задача	SWOT-проблема, яка вирішується
Підвищення якості та сертифікації продукції	Проведення сертифікації продукції за міжнародним стандартом NSF
Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві
Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: розробка автора

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні задачі підприємства необхідно дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічна задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1.	+	+	-	-
2.	+	+	-	+
3.	+	-	-	-
4.	+	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [25]

Стратегічне планування інноваційної політики, включно з формуванням інноваційної стратегії, спрямоване на створення довгострокового плану дій. Інноваційна стратегія у цьому контексті виступає як інструмент її реалізації каналів збуту. Ключові показники ефективності (KPI) – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей (табл. 2.5)

Таблиця 2.5.

Ключові показники ефективності (KPI) [38]

Група показників	Назва показників
Показники фінасування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів – 351,5 тис.; кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР – 6; кількість впроваджених у виробництво технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР – 6.
Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за три останніх роки – 2; кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні три роки – 2.
Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів у загальному обсягу продажів – 5%; показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів подукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до величини витрат на їх виконання 0,5.
Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації – 5; відсоток продажів від реалізації розробок отриманих ззовні – 0.

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого складає вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративної стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її

постійне вдосконалення.

РОЗДІЛ 3.
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

Проектування інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, основу якого вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [30].

На рис. 3.1. відображена бізнес-модель ТзОВ «Агролідер Європа».

Ключові партнери -«Сварог Вест Груп»» та інші сільгоспвиробники - Постачальники пакування; - Агрохімічні та мікробіологічні лабораторії; -Установки з сертифікації продукції.	**Ключові види діяльності**	**Цінні пропозиції**	**Взаємовідносини з клієнтами**	**Споживчі елементи**
	-Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; -Постачання високоякісної продукції та насінєвого матеріалу.	-Торгівля і експорт нішевими культурами	-Персональна підтримка -Ведення клієнтської бази; -Додаткові бонуси постійним клієнтам	-Вітчизняні та іноземні споживачі
	Ключові ресурси -Елеватори; -Складські приміщення; -валіфіковані кадри; -клієнтська база; -нерухомість.	**Структура витрат** -Оплата сировини**;** - Реклама; - Заробітна плата; -Транспортні витрати; -Податки.	**Канали збуту** -Сайт https://agroleader.net/ -Клієнтська та корпоративна система	**Потоки надходження доходів** -Дохід від реалізованої продукції; -Дохід від послуг

Рис. 3.1. Бізнес-модель ТзОВ «Агролідер Європа»
Джерело: складено автором

Віднедавна компанія «Агролідер Європа» запровадила для фермерів програму з підтримки вирощування квасолі: надання насіннєвого матеріалу та перевірка його якості, безкоштовного агрономічного супроводу, необхідних препаратів для обробки і підживлення, а також контрактацію майбутнього врожаю за фіксованими цінами.

Для обрання стратегії підприємства важливо оцінити стан підприємства на різних рівнях табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Напрям оптимізації показника	Значення
Технічний рівень			
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від ралізації продукції (товарів, робіт, послуг) / первісна вартість основних засобів	Максимізація	11,6
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів / первісна вартість основних засобів	Мінімізація	0,45
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток (збиток) / виробничі фонди	Максимізація	0,15
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів / початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація	0,45
Ціна			
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Мінімізація	0,8
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг	Максимізація	0,2
Інноваційна діяльність			
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн.	Вартість реалізованої продукції / витрати на інноваційну діяльність	Мінімізація	0,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого	Вартість реалізованої інноваційної продукції / середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація	4189,85

Коефіцієнт інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції / чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,20

Продовження таблиці 3.1.

Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції – витрати на інноваційну діяльність / ватість реалізованої інноваційної продукції	Максимізація	1,0
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів / середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація	6,98
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів / чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація	0,12
Фінансовий стан			
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток / валюта балансу	Максимізація	0,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток) / власний капіітал	Максимізація	0,25
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток від реалізації продукції / чистий дохід від реалізації	Максимізація	0,15
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації продукціїї	Максимізація	0,04

Джерело: складено на основі [26]

За показниками першої групи (технічний рівень) можна побачити високу фондовіддачу (11,6), що для спрямованості підприємства на інноваційний розвиток є гарним показником.

Щодо ціни продукції, то можна сказати, що вони є дійсно оптимальними. Щодо показників інноваційної активності підприємства, тут можна сказати, що вони є не на достатньому рівні. Але можна зауважити, що озброєність працівників є достатньо високою (6,98), тобто можна сподіватися, що в

майбутньому покращення показників є можливим.

Для початку інноваційної стратегії визначимо основні цілі підприємства (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Цілі та завдання підприємства

Цілі	*Проблема, яка вирішується*
Підвищення якості та сертифікація послуг	Проведення сертифікації та переакредитація лабораторій
Оновлення виробничої бази	Закупівля обладнання для лабораторій
Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для випускників шкіл та студентів-агрономів та хіміко-біологічного профілю
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов’язаних з маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5-10 років). Стратегічні цілі рекомендовано щороку переглядати, з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників. Стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз. Стратегічні цілі покликані заохочувати бізнес до розширення та удосконалення, відповідно, вони повинні бути амбітними і мотивованими.

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Обрана стратегія передбачає створення принципово нового продукту або проекту. На базі досліджуваного підприємства функціонують дві наукові

лабораторії (агрохімічна та мікро-бактеріологічна), які займаються перевіркою якості нішевих культур. Процес розробки стратегії складається з восьми етапів (рис. 3.2.).

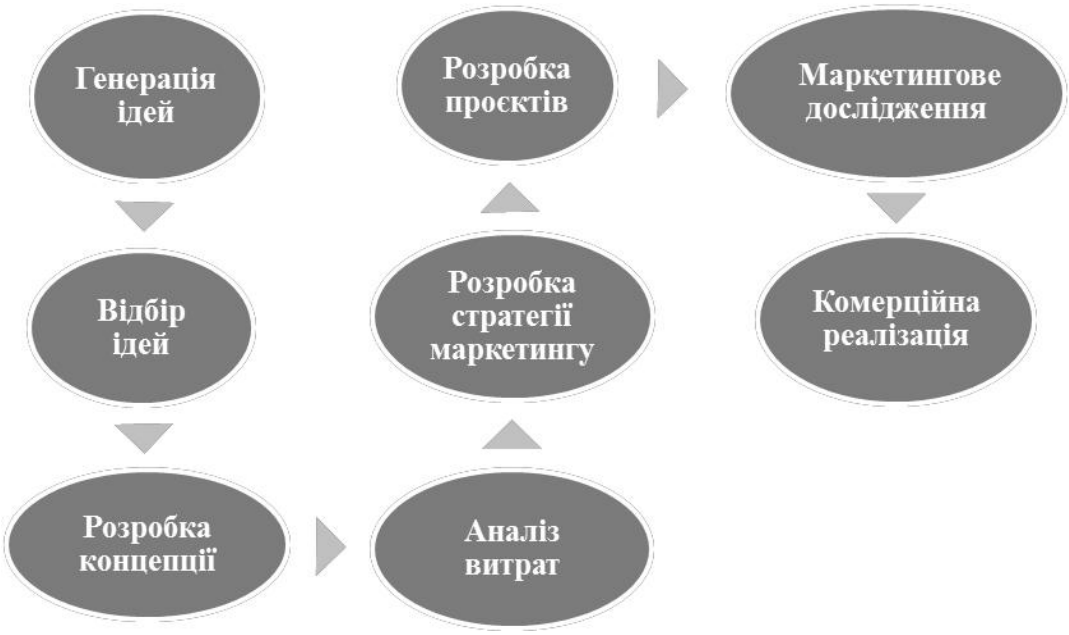

Рис. 3.2. Процес розробки стратегії підприємства.

Джерело: складено автором

На етапі генерації ідей формується група спеціалістів з різних відділів підприємства. Проводяться засідання на яких застосовується метод мозкового штурму. Зважаючи на цілі підприємства всі пропонують різні ідеї. Другим логічним етапом є відбір ідей. Відбір може здійснюватися методом оціночної шкали.

Для використання цього методу визначають перелік критеріїв оцінки і учасники засідання визначають важливість кожного критерію та показник кожного фактору для запропонованих ідей. І в кінці приходять до логічного вибору найкращих ідей. Після вибору відповідних ідей розробляється концепція та її перевірка. Концепція являє собою бізнес-план ідей. На цьому етапі важливо визначити тривалість відібраних проектів та завдання, що необхідні для їх реалізації.

Наступний етап розробки стратегії аналіз витрат. Розраховуються витрати по всіх завданнях і проектах в цілому. Проводиться оцінка можливої оптимізації витрат, пошук фінансування та інвестицій даних проектів. Далі розробляється стратегія маркетингу, потенційних клієнтів що до актуальності і їх безпосередній зацікавленості у проектах. Відділ маркетингу опрацьовує варіанти реклами та просування проектів на ринок.

Шостий етап створення інноваційної стратегії розробка проектів. На цьому етапі проводяться усі роботи по реалізації завдань, закупівля обладнання матеріалів, сертифікація, навчання персоналу, тощо. Після цього проводиться маркетингове дослідження описане нижче. Потенційно-зацікавленим особам надається тестовий варіант продукту чи послуги.

Отримавши який клієнт має залишити відгук. Коли маркетингове дослідження показало зацікавленість та попит, то можна переходити до етапу комерціалізації. Починається реалізація проектів, запускається виробництво та послуги, стартує маркетингова кампанія.

Інноваційна стратегія ТзОВ «Агролідер Європа» має наступальний характер тому передбачає низку принципово новаторських заходів. Для обрання кращих ідей застосовувався метод експертної оцінки (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

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%)	
«Технічне переоснащення лабораторій»	5	5	5	4	5	1,6
«Агрономічний супровід»	5	10	4	10	5	-0,45
«Перевірка якості насінєвого матеріалу та води»	10	2	8	2	10	5,4
«Реєстрація						

нового сорту квасолі»	6	8	5	7	3	0,65
«Створення наукового курсу»	10	5	9	2	9	4,6

На етапі генерації ідей було запропоновано низку інноваційних ідей:

1) Технічне переоснащення лабораторій;

2) Створення принципово нового продукту «Агрономічний супровід»;

3) Реалізація існуючих продуктів у новій галузі «Реєстрація нового сорту квасолі»

4) Надання послуг лабораторій клієнтам «Перевірка якості насінєвого матеріалу та води»

5) Створення наукового курсу на базі підприємства.

Експертами виступали головні спеціалісти підприємства: генеральний директор, фахівець-аналітик з досліджень, головний бухгалтер, завідуючі лабораторій, заступник директора з якості, заступник директора з комерційних питань та логіст.

За п’ятьма критеріями було обрано наступні проекти:

1) Технічне переоснащення лабораторій;

2) Надання послуг лабораторій клієнтам «Перевірка якості насінєвого матеріалу та води»;

3) Створення наукового курсу з агрономії для учнів та студентів на базі підприємства.

Для структурованості розробки концепції стратегії та задач пов’язаних з реалізацією проектів доцільно використати табл. 3.4.

1) Технічне переоснащення лабораторій є початком реалізації усієї стратегії. Для проведення подальших запланованих проектів важливо підготувати лабораторії – забезпечити їх відповідним обладнанням та навчити персонал роботі з ним.

Важливим моментом для вдалої переакредитації лабораторій створення

умов, що відповідають стандартам. Проконсультувавшись з керівниками лабораторій було виявлено що для цього потрібно закупити наступне обладнання у Хімтест Україна: 4 аквадистилятори по 60 000 грн, 4 автоклави по 50 000, 4 орбітальних шейкери для проведення аналізу кожен з яких коштує по 55 000 грн и 20 пробовідбірників кожен з яких коштує по 9000 грн. Крім того 200 скляних бутлів по 0,5 л по ціні 100 грн за шт. для стерилізованого відбору проб та 10 дозаторів по 5000 грн. Ціни на дане обладнання були обрані з 3 постачальників (Хімтест Україна, Система оптимум та Лабікс) і перевірені. Загальна сума склала 900 000 грн.

Таблиця 3.4.

Перелік головних заходів з реалізації ідей та завдань наступальної інноваційної стратегії

№ з/п	Захід	Термін
1.Технічне оновлення агрохімічних та бактеріологічних лабораторій		
1.1.	Аналіз технічних інновацій хіміко-лабораторного обладнання	1 місяць
1.2.	Пошук постачальників та фінансування технічного переоснащення	5 місяців
1.3.	Закупівля обладнання та навчання персоналу	6 місяців
2. Комерціалізація діяльності лабораторій		
2.1.	Організація підрозділу розробки заходу надання послуг лабораторії клієнтам	1 місяць
2.2.	Підготовка та проведення сертифікації та акредитації лабораторій для даного типу діяльності	6 місяців
2.3.	Проведення навчання для залученого персоналу	2 місяців
2.4.	Аналіз конкурентоспроможності послуг що запропоновані	1 місяць
2.5.	Маркетингова складова проекту	2 місяці
2.6.	Реалізація проекту	3 місяці
3.Створення курсу практичної агрономії		
3.1.	Формування групи розробки інноваційного проекту	1 місяць
3.2.	Розробка маркетингу даного проекту	5 місяців
3.3.	Реалізація та запуск науково-практичного центру	3 місяці

2) Комерціалізація діяльності лабораторій.

На базі підприємства існує дві лабораторії, що відповідають за якість.

Попит на дані послуги росте, а пропозиції на ринку не встигають його задовольнити. Кожен день лабораторії ТзОВ «Агролідер Європа» займаються насіннєвого матеріалу та продукції, яка експортується. Відкривши свою діяльність для широкого кола споживачів підприємство має змогу розширити

та комерціалізувати діяльність лабораторій, зокрема проводити й аналіз води.

Головним аспектом затрат у даному проекті є акредитація лабораторій для ведення даної діяльності, підготувати відповідні документи, успішно пройти перевірки та підтвердити кваліфікаційний рівень працівників. Згідно з новим стандартом ISO 13485:2016 всі хімічні та бактеріологічні лабораторії мають пройти переакредитацію до 01.03.2020 року, адже після даного строку всі діючі сертифікати відповідно до ДСТУ EN ISO 13485:2015 (EN ISO 13485:2012, IDT; ISO 13485:2003, IDT) перестануть бути дійсними.

Так як це обов’язково для всіх лабораторій то при походженні можна зробити перекваліфікацію для здійснення запланованої діяльності. За рахунок специфіки послуги можна охопити не тільки ринок Хельниччини, а й клієнтів по всій Україні.

3) Створення курсу практичної агрономії.

На сьогоднішній день у всіх навчальних закладах середньої освіти викладають хімію та біологію, але більшість навчальних закладів дає можливість вивчати ці науки тільки теоретично. Це відбувається тому що, фінансування даних закладів не достатньо для оснащення хімічної лабораторії у кожному з них. Тому для багатьох студентів та школярів залишається відкритим питання практичного застосування теорії.

Особливо актуальним це питання є для випускників профільних спеціальностей. Тому проект створення курсу практичної агрономії на базі підприємства має попит та свого клієнта.

Виходячи з результатів можна зробити висновок, що даний проект буде цікавим для потенційних клієнтів та матиме певний попит.

Вагомим позитивним фактором даного проекту є низькі затрати. Основною статтею затрат є заробітна плата працівникам-викладачам курсів. Всі працівники лабораторій ТзОВ «Агролідер Європа» є кваліфікованими магістрами профільних вишів України тому потреби у додатковому навчанні персоналу відсутні.

Також, за рахунок того що підприємство має у власності будівлю офісу,

що не використовуються після робочого для (8:00-17:00) можна не витрачатись на оренду приміщення і проводити курси ввечері. Для запуску курсів потрібно витратити 500 тис грн на 3 роки. В цю суму входить підвищення зарплатні працівникам фірми та матеріали для проведення курсів. Обсяг витрат відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати на реалізацію стратегічних проектів

Позначення	Статті витрат	Сума, грн
Тп	Технічне переоснащення	900 000,00
Тв	Транспортні витрати	100 000,00
Пл	Проведення переакредитації лабораторій	200 000,00
Вк	Витрати на організацію курсів (3 роки)	500 000,00
Вз	Витрати на зарплату (3 роки)	750 000, 00
Вр	Витрати на навчання персоналу	50 000,00
Вм	Загальні витрати на маркетинг (3 роки)	350 000, 00
Вр	Обсяг витрат	2,850 000,00

Джерело: складено автором

Розрахуємо прогнозований прибуток від реалізації стратегії послуги проведення аналізу насіннєвого матеріалу та аналізу води.

Потужності лабораторії дозволяють проводити близько 300 аналізів на місяць. Середня ціна проведення такого аналізу 800 грн при затратах на його проведення 550 грн.

ЧП (1 місяць) = (800 – 550) × 300 = 75 000 грн

ЧП (1 рік) = (800 – 550) ×3600 = 900 000 грн

Виходить, що вже за 2 місяці роботи лабораторії можна буде окупити затрати на переобладнання та акредитацію лабораторій.

Прогнозований прибуток від реалізації проведення наукового курсу. Програма курс розрахована на 9 місяців і включає в себе 80 занять (2 рази на тиждень по 2 години) одне заняття котуватиме 200 грн. заняття будуть проводитися у групі 2 групи в один день по понеділкам і середам та вівторкам і четвергам на вибір учнів. Якщо підрахувати то на місяць приходиться близько 9 занять всього буде створено 4 групи по 10 чоловік.

ЧП (1 місяць) = 200×10×4×9 = 64 000 грн

ЧП (1 рік) = 200×10×4×80 = 640 000 грн.

Прибуток повністю покриває затрати на матеріали та рекламу вже за 3 місяці роботи центру.

Питання маркетингу та реклами даних інноваційних проектів вирішується за допомогою інформування фокус групи. Реклама надання послуги «Перевірка якості насінєвого матеріалу та води» та курсів може бути реалізована за рахунок клієнтської бази споживачів продукції та на інтернет ресурсах, у соціальних мережах потенційно привабливих для зацікавлених осіб.

На підприємстві регулярно проводяться екскурсії для учнів та студентів навчальних закладів різних рівнів на яких відвідувачі можуть ознайомитись не тільки з виробництвом, але й оглянути наукові лабораторії. Все, що потрібно зробити, це запропонувати науково-практичні курси учням і зробити перше заняття безкоштовним.

Далі буде застосована стратегія так званого маркетингу «пліток», відвідувачі будуть розповідати про цю пропозицію своїм друзям.

ВИСНОВКИ

Стратегічні пріоритети розвитку підприємства являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Також було визначено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства необхідно провести аналіз стану підприємства на поточний момент; визначити «сильні» і «слабкі» сторони підприємства; спрогнозувати розвиток ринку; визначити перспективні сфери і види діяльності, сегментів ринку; проаналізувати інвестиційні та інноваційні можливості підприємства.

У роботі була проведена діагностика передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства ТзОВ «Агролідер Європа». Спочатку було досліджено світові та вітчизняні тенденції розвитку ринку нішевих культур, до якого належить підприємство. Визначено, що на сьогоднішній день даний ринок розвивається найдинамічніше і підтвердженням цьому є дослідження динаміки посівних площ цих культур.

За даними використаними у дослідженні було визначено інноваційну стратегію, як узагальнену множину управлінських рішень, що мають вплив на підприємство і його інноваційну діяльність, а також розрахована на довгостроковій період.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз

альтернатів; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей.

Успіх інноваційної стратегії підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

Також у роботі було проведено аналіз діяльності підприємства для розробки інноваційної стратегії. В ході виконання аналізу було здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «Агролідер Європа».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агролідер Європа», яке розташоване у селі Лісові Гринівці Хмельницького району, Хмельницької області засновано 11 жовтня 2006 року, групою засновників, внески яких сформували статутний фонд підприємства у розмірі 37500 тис.грн. У 2018 році товариство розпочало співпрацю з елеватором ТзОВ «Агролідер Україна», яке займається переробкою і доочисткою нішевих культур. ТзОВ «Агролідер Європа» експортує цю продукцію на світові ринки.

Сьогодні ТзОВ «Агролідер Європа» – це сучасне підприємство, яке приймає участь у багатьох міжнародних виставках і представляє високоякісну продукцію з нішевого сегменту сільськогосподарської продукції, яка продається у більш як 20 країн світу.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на підприємстві у 2018 році зріс порівняно 2016 роком майже у 2 рази: з 76533 тис. грн. до 153616 тис. грн., а це маєже на 200% більше ніж в 2016 р.

ТзОВ «Агролідер Європа» – є лідером України з експорту бобових та олійних культур. Компанія має багаторічний досвід та керується європейськими стандартами у роботі та по відношенню до партнерів по

бізнесу.

Наявна матеріально-технічна база дозволяє забезпечувати постачання високоякісної продукції та гарантувати безперервність поставок, що в результаті дає можливість ТзОВ «Агролідер Європа» займати позицію лідируючого постачальника продукції.

На території підприємства функціонує дві лабораторії що регулярно перевіряють якість продукції та насіннєвого матеріалу.

Також кожного року підприємство проводить сертифікацію продукції за допомогою незалежної експертизи NSF International, що дає можливість підприємству проводити свою діяльність за межами України.

Одним з важливих інноваційних рішень на ТОВ «Агролідер Європа» було прийняття здійснення покупки високо-технологічного обладнання для перевірки цілісності тари. Проаналізувавши показники інноваційної активності підприємства, SWOT-аналіз та KPI можна стверджувати, що ТзОВ «Агролідер Європа» краще використовувати інноваційну стратегію лідера.

Також була проведена робота, щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії. Здійснювалось обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства.

Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, якій притаманні орієнтація фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

Також у роботі розроблялось формування та реалізація стратегії. За допомогою експертної оцінки було запропоновано ряд ідей, з них обрано три найкращі: технічне переоснащення лабораторій, створення послуги «Перевірка якості насінєвого матеріалу та води» та створення наукового курсу для студентів на базі підприємства. Всі ідеї були перевірені на актуальність та попит. В ході розробки було прораховано витрати та прибутки на перший період. Загальні витрати по проектам склали 2850 тис. грн, загальний прибуток

за 3 роки склав 3838 тис. грн.

Запропонований комплекс заходів стратегії був перевірений на ефективність. За проведеним дослідженням можна сказати що стратегія є ефективною (коефіцієнт ефективності вкладених коштів 87%) і термін окупності складає 2 роки.

Отже, можна стверджувати, що розроблена стратегія для ТзОВ «Агролідер Європа» є актуальною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. 519 с.

2. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат: дис. кандидата економ. наук / Н.А. Антонюк, 2010. 230 с.

3. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства / С. Б. Довбня // Ефективна економіка. 2015. № 3. – Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2015. (дата звернення 28.05.2019).

4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с.

5. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448с.

6. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с анг. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991.239 с

7. Кернасюк Юрій. Маржинальні нішеві агрокультури. – Режим доступу: http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/10476-marzhynalni-nishevi-ahrokultury.html (дата звернення 20.10.2019).

8. Кернасюк Юрій. Ринок нішевих агрокультур. – Режим доступу: http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/12313-rynok-nishevykh-ahrokultur.html (дата звернення 21.10.2019).

9. Кокурин Д. І. Інноваційна діяльність [Текст]: монографія. / Д.І. Кокурин. – М.: Іспит, 2001. 576 с.

10. Комарницька Н. М. Моніторинг параметрів, які характеризують систему управління інноваційною діяльністю підприємства / Н.М. Комарницька // Економіка та держава. 2015. № 9. Вересень. С. 111–112.

11. Комарницька Н. М. Пріоритетні шляхи розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства / Н.М. Комарницька // Інвестиції: практика та досвід. 2015. №16, Серпень. С. 86-88.

12. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравенко. – Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. (дата звернення 15.05.2019).

13. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. / О.І. Ковтун // Економіка України. 2013. № 4. С. 44–56.

14. Корінько М. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2009. №5. С.149–154.

15. Коюда О. П., Колесніченко В. Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 207 с.

16. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві. «Young Scientist». 2016. №12. С. 659-663.

17. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

18. Кукурудза І. І. Інноваційна діяльність: стан і роль в економічному зростанні країн з трансформаційною економікою: монографія. Черкаси: ЧНУ, 2011. 168 с.

19. Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (2). С. 232-235.

20. Лозовський О.М., Галандзовський Д.М. Стратегія управління інноваціями на підприємствах. Наукове товариство Івана Кушніра, 2014.

21. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія]. / В.В. Македон. – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. С.88-101.

22. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М.Мельник // Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7, № 4. С. 67–72.

23. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій. Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність. 2012. №7(17), С. 231–236.

24. Микитюк П. П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-технічних аспект. Інноваційна економіка. 2012. №5. С. 165-169.

25. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес / пер. с анг. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.

26. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 425-428.

27. Очередько О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи / О.О. Очередько // Бізнес Інформ. 2011. №11. С. 82–84.

28. Офіційний сайт ТзОВ «Агролідер Європа». https://agroleader.net/

29. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія,
політика, ефективність.я Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

30. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.

31. Стратегія підприємства: навч. - метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.

32. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблеми теории и пактики управления. 1997. № 4.С. 104-107.

33. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі / Л.О. Удова, К.О. Прокопенко // Економіка і прогнозування. 2018, № 3. С. 102-117.

34. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

35. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. / О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. 2011. №12. С. 109–116.

АНОТАЦІЯ

«Стратегія підприємства»

Інноваційна стратегія інноваційної діяльності підприємства

Досліджено наявні теоретичні підходи до визначення сутності формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Визначено, що стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Виявлено, що стратегічні пріоритети являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Проаналізовано передумови вибору стратегічних альтернатив діяльності підприємства на прикладі ТзОВ «Агролідер Європа». Прослідковано вибір інноваційних стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Обґрунтовано та сформовано механізм реалізації інноваційних стратегічних пріоритетів діяльності підприємства. Запропоновано підходи до оцінки ефективності складових інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Метою є теоретичне обґрунтування процесу формування та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТзОВ «Агролідер Європа), а також на цій основі розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними **завданнями** роботи є:

- ✓ розглянути сутність та аспекти щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- ✓ проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТзОВ «Агролідер Європа»;
- ✓ провести економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- ✓ визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- ✓ оцінити ефективність складових інноваційної стратегії підприємства.

У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та

специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства та виборі для нього стратегічних пріоритетів розвитку застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.