

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Факультет бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування інституту, факультету)  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

---

(ступінь вищої освіти)

на тему «Формування і обґрунтування стратегії інноваційного  
розвитку підприємства»

---

Виконала: студентка II курсу, групи БТЕ-0813м

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

Дар'я БАРАНОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

Керівник Ірина НЕЧАСВА

(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена БОРИСЕНКО

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет БТЕ  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**  
**Менеджменту та адміністрування**  
**д.е.н, проф.**

Тетяна ПУЛІНА \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)**  
**БАРАНОВСЬКА Дар'я Віталіївна**

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства» керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29 жовтня 2024 №435.

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 28. 11. 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) результати наукових досліджень науковців, а також звіти про фінансову діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства. 2. Аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». 3. Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 13 рис., 34 табл., 61 джерело, 3 формули, 3 додатки.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ        | ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада<br>Консультанта                        | Підпис, дата   |                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|
|               |                                                                     | завдання видав | Прийняв<br>виконане<br>завдання |
| I             | НЕЧАЄВА І.А., к.е.н, доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування» |                |                                 |
| II            | НЕЧАЄВА І.А., к.е.н, доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування» |                |                                 |
| III           | НЕЧАЄВА І.А., к.е.н, доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування» |                |                                 |
| Нормоконтроль | ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»       | 20.03.2024     | 28.11.2024                      |
|               |                                                                     |                |                                 |
|               |                                                                     |                |                                 |
|               |                                                                     |                |                                 |

7. Дата видачі завдання « 20 » 03 2024 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи)                                                     | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка                  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| 1     | Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання | 04.03.2024                              | 04.03.2024                |
| 2     | Вибір теми                                                                                   | 15.03.2024                              | 15.03.2024                |
| 3     | Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі                                     | 20.03.2024                              | 20.03.2024                |
| 4     | Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми                               | постійно                                | Постійно                  |
| 5     | Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт         | 29.10.2024                              | 29.10.2024                |
| 6     | Видача завдання до кваліфікаційної роботи                                                    | 20.03.2024                              | 20.03.2024                |
| 7     | Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником          | 05.04.2024                              | 05.04.2024                |
| 8     | Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті                  | 30.05.2024                              | 30.05.2024                |
| 9     | Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті                  | 02.10.2024                              | 02.10.2024                |
| 10    | Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому         | 21.10.2024                              | 21.10.2024                |
| 11    | Нормоконтроль                                                                                | 30.10.2024                              | 30.10.2024                |
| 12    | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                                     | 14.11.2024                              | 14.11.2024                |
| 13    | Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені                                    | 28.11.2024                              | 28.11.2024                |
| 14    | Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК                                                       | 11.12.2024-<br>19.12.2024               | 11.12.2024-<br>19.12.2024 |

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ Дар'я БАРАНОВСЬКА\_  
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ Ірина НЕЧАЄВА\_  
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства»: 120 с., 13 рис., 34 табл., 61 джерело, 3 додатки.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

**Мета написання роботи** – розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

**Методи дослідження:** процесний, ситуаційний підходи; методи статистичного аналізу; графічні методи, функціонально-цільовий підхід.

**Результати і їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого стало вдосконалення обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку на основі стану складових інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, проведено аналіз інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», запропоновано напрями вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

**Значущість роботи і висновки.** Наведені пропозиції щодо формування та обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку здійснено на основі впливу факторів зовнішнього середовища та стану інноваційного потенціалу підприємства, впливу складових інноваційного потенціалу на вибір стратегії інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## ANNOTATION

Qualification work «Formation and justification of the innovative development strategy of the enterprise»: 120 pages, 13 figures, 34 tables, 61 references, 3 appendix.

**The object of the research** is the process of formation and implementation of the innovative strategy of enterprise development.

**The subject of the research** is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the innovation development strategy of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar».

**The purpose of the work** is to develop practical recommendations for improving the strategy of innovative development of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar».

**The research methods:** process, situational approaches; methods of statistical analysis; graphical methods, functional-target approach.

**Results and their novelty.** The study resulted in improving the justification for choosing an innovation development strategy based on the state of the components of the innovation potential of the enterprise under study.

**Main points of the work.** The theoretical aspects of formation of the strategy of innovative development of enterprise are considered, the analysis of innovative activity and innovative potential of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar» is carried out, directions of improvement of formation of the strategy of innovative development of the researched enterprise are proposed.

**Significance of work and conclusions.** The proposals for the formation and justification of the choice of innovation development strategy are based on the influence of environmental factors and the state of the innovation potential of the enterprise, the influence of components of innovation potential on the choice of innovation development strategy.

**Keywords:** DEVELOPMENT, STRATEGY, INNOVATIVE DEVELOPMENT, INNOVATIVE POTENTIAL, STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

## ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)

Реферат

Annotation

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вступ.....                                                                                                   | 7   |
| Розділ 1 Теоретичні основи формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....     | 11  |
| 1.1 Основні поняття та сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства.....                           | 11  |
| 1.2 Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства.....                                          | 17  |
| 1.3 Методичні підходи до формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....      | 25  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                   | 35  |
| Розділ 2 Аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....                  | 37  |
| 2.1 Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....                        | 37  |
| 2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства.....                                                         | 50  |
| 2.3 Оцінка стратегії інноваційного розвитку підприємства.....                                                | 59  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                   | 71  |
| Розділ 3 Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»..... | 72  |
| 3.1 Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.....                                         | 72  |
| 3.2 Обґрунтування напрямків стратегії інноваційного розвитку підприємства.....                               | 83  |
| 3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованої стратегії інноваційного розвитку підприємства.....         | 97  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                   | 107 |
| Висновки.....                                                                                                | 109 |
| Список використаних джерел.....                                                                              | 114 |
| Додатки.....                                                                                                 | 121 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні українські підприємства функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, таких як мінливість та постійні зміни в законодавстві, дефіциті фінансових ресурсів, незбалансованості виробничої структури, стрімкої зміни в структурі населення та зменшення купівельної спроможності населення, зростання вартості енергетичних ресурсів та постійні перебої в електропостачанні. Дані фактори впливають на стан підприємств та умови їх розвитку стають досить обмеженими, багато підприємств знаходиться на фазі виживання. Незважаючи на негативний вплив та несприятливе зовнішнє середовище підприємства крупного бізнесу, продовжують активно функціонувати та розвиватися, являються фінансово стійкими та платоспроможними, що й обумовлює потенціал розвитку, в тому числі й інноваційного розвитку.

Найчастіше інноваційний розвиток ототожнюють з виробничо-господарським рівнем, який є підґрунтям розвитку підприємства в перспективі. Інноваційний розвиток базується на сучасних технологіях та виробничих потужностях, які здатні виробляти інноваційну продукцію, висококваліфікованому персоналу, який забезпечує реалізацію інноваційних рішень на підприємстві, науково-дослідних відділах, які проєктують інноваційні рішення та їх реалізацію, системі маркетингу, яка відповідає за активне просування інноваційної продукції на ринок. Можна зазначити, що інноваційний розвиток знаходиться в прямій залежності від стану всіх складових підприємства.

Разом з тим на практиці не можна заздалегідь передбачити повністю усі, і перш за все, негативні ситуації, що можуть виникнути. Вони є наслідком безлічі різних причин, що найчастіше не залежать від самого суб'єкта господарювання, і не завжди є прогнозованими. Стратегія інноваційного розвитку націлена на якісні зміни в підприємницькому, виробничому або

соціальному середовищі підприємства шляхом планування і реалізації певних інноваційних проєктів, які характеризуються значним ступенем ризику та невизначеності. Виникає необхідність формування певного механізму забезпечення прийняття й оперативної реалізації нестандартних рішень організаційного й управлінського характеру, що має відповідати вимогам розвитку підприємства.

Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства розглядали як зарубіжні, так і українські вчені. Дослідження питання стратегії інноваційного розвитку розпочав Й.Шумпетер, з українських вчених можна відзначити наступних: Довбня С.Б., Згурська О.М., Ілляшенко С.М., Лісовська Л.С., Макаренко С.М., Петренко Л.А., Полінкевич О.М., Чабанець Т.М., Шарко В.В. та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Для цього в дослідженні було поставлено наступні завдання:

- узагальнити основні поняття, принципи та сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- навести класифікацію стратегій інноваційного розвитку підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до формування та обґрунтування інноваційної стратегії підприємства;
- дослідити організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та зовнішнє середовище підприємства;

- проаналізувати інноваційну діяльність підприємства;
- оцінити стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- навести напрямки стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- спрогнозувати оцінку ефективності впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Для розв’язання визначених завдань та досягнення мети використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: процесний, ситуаційний підходи (визначення сутності інноваційної стратегії підприємства); методи статистичного аналізу (для оцінки економічних показників діяльності підприємства); графічні методи, функціонально-цільовий підхід (при розробці стратегії інноваційного розвитку підприємства).

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці:

- практичних рекомендацій з удосконалення формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, які передбачають: експертну оцінку впливу факторів зовнішнього середовища та стану складових інноваційного потенціалу підприємства;
- програми реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- рекомендацій щодо обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі стану складових інноваційного потенціалу;
- розробки інноваційного проєкту вендингової торгівлі в рамках обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційною базою даного дослідження є результати наукових досліджень науковців, а також звіти про фінансову діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що реалізація заходів з удосконалення формування стратегії інноваційного розвитку на основі експертного оцінювання інноваційного потенціалу

дозволить: обрати найбільш доцільну стратегію інноваційного розвитку відповідно до стану складових інноваційного потенціалу; сформулювати перспективні напрямки інноваційного розвитку відповідно до обраних векторів інноваційного розвитку. Реалізація обраної стратегії інноваційного розвитку передбачається за рахунок запровадження вендингової торгівлі. Реалізація даного інноваційного проєкту передбачає залучення інвестицій за рахунок власного чистого прибутку підприємства. В цілому реалізація обраної стратегії є доцільною та перспективною для підприємства, що відображено в розрахунках ефективності інноваційного проєкту, також оцінено загальний вплив на економічні показники підприємства.

**Апробація результатів магістерської роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства».

**Структура і обсяг роботи.** Основний текст магістерської роботи становить 109 сторінок, в тому числі 34 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 61 найменування, викладені на 7 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 27 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Основні поняття та сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства

Будь-яке управління підприємством спрямовується на досягнення цілей його діяльності. Інноваційна стратегія підприємства – це інструмент досягнення цілей інноваційного розвитку. Формування інноваційних стратегій ґрунтується на формуванні та розробці теоретичного підґрунтя сутності рушійних сил інноваційного розвитку для конкретного підприємства.

Родоначальником дослідження теорії інноваційного розвитку є Й.Шумпетер. Розроблена ним теорія стала фундаментом дослідження ролі інновації для розвитку промисловості та суспільства. За визначенням Й.Шумпетера розвиток – це зміна траєкторії кругообігу, зсув стану рівноваги, перехід «народного господарства від заданого на кожен момент часу центру тяжіння до іншого», адаптацію економіки до мінливого центру рівноваги. За його поняттям розвиток – це «здійснення нових комбінацій» [57, с. 158]. Нові комбінації виступають іншим використанням наявних запасів засобів виробництва в народному господарстві. Масова поява «нових комбінацій» таких як нові товари, методи виробництва, ринки продукції та товарів, матеріалів та нових форм організацій, основою яких виступають нові знання, вказує про початковий етап піднесення економіки [57, с. 159].

До нових комбінацій Шумпетер відносив:

- а) виробництво абсолютно нових товарів (або нова якість уже відомого товару);
- б) використання у виробничому процесі нових матеріалів, тобто оновлення виробничого процесу;

- в) введення нових процесів у відповідній галузі;
- г) вихід підприємства на новий ринок, або зміна функціонування підприємства в рамках теперішнього ринку;
- г) створення нових підприємницьких структур або організацій.

Всі наведені комбінації є різними за суттю, однак для всіх притаманна одна спільна риса – елемент новизни.

За концептуальними положеннями Й. Шумпетера інновація визначається як нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів. Дана комбінація призводить до кількісних змін товару включно зі змінами по всій сукупності факторів, які мають вплив на товар. Відповідно заміна форми функції, замість сукупності факторів, призведе до появи інновації на ринку [57, с.127].

Стратегія інноваційного розвитку виступає як найбільш ефективний засіб управління розвитком підприємства в цілому. Дана стратегія надає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, сприяє генерації змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує ефективність управління запровадженими змінами задля покращення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку спрямовується на освоєння базових інновацій, які надають можливість переходу до нових товарів та технологічних структур виробництва, що в цілому забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інноваційна стратегія характеризується двояким горизонтально-функціональним характером та представляється із двох сторін:

- перша – регулятором функціонування інноваційної сфери в цілому;
- друга – функціональною стратегією [53, с.151].

Загальні засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства об'єднують у своєму складі як концептуальну, так й

організаційно-процедурну складові, функції стратегічного управління реалізуються на основі підсистем загального та функціонального (інноваційного) менеджменту.

Концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком представлено на рис. 1.1.

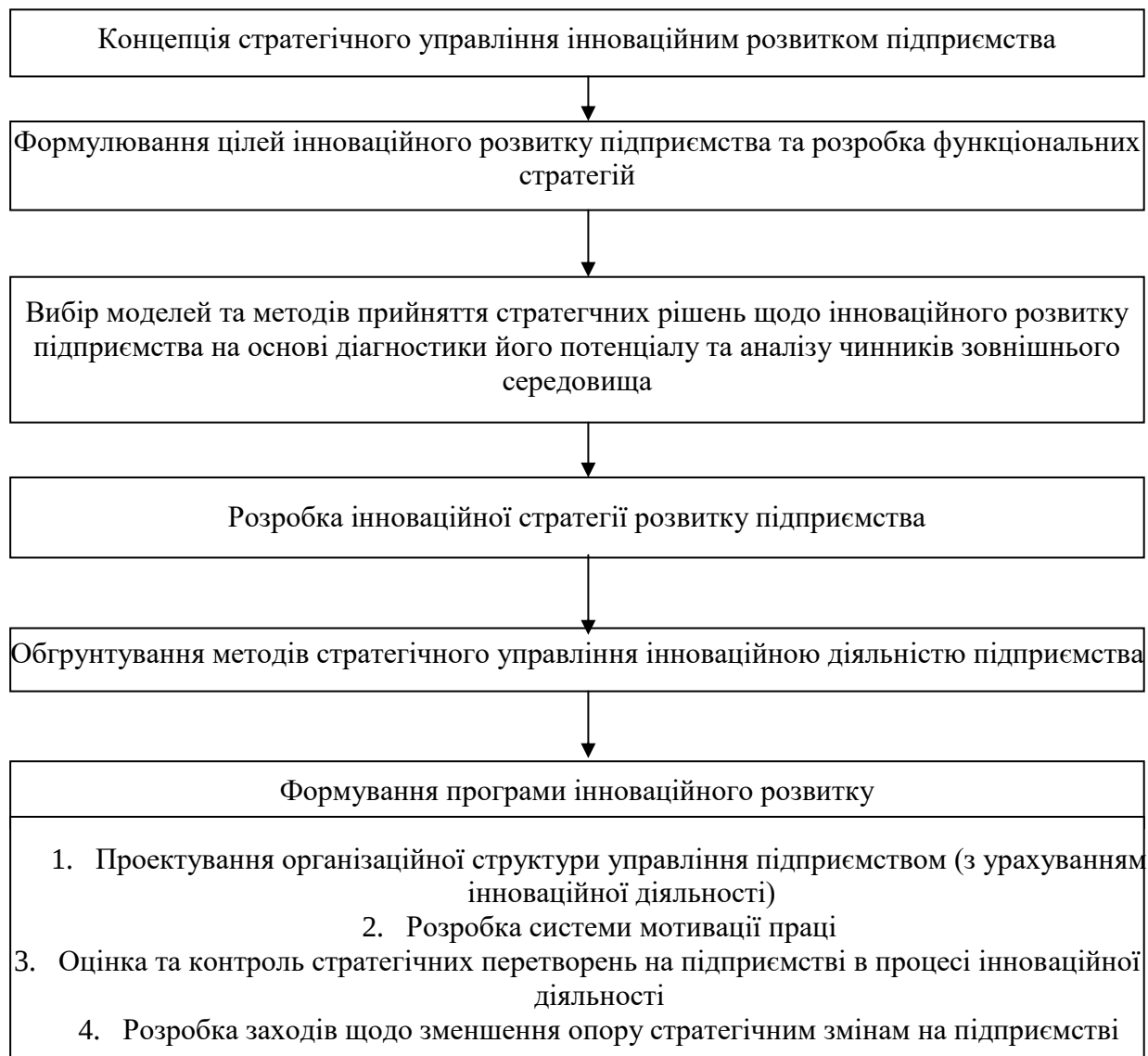


Рис. 1.1 Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [53, с.152]

Таким чином, інноваційна стратегія визначається як функціональна стратегія. Однак вона пронизує всі функціональні сфери діяльності

підприємства та виходить на рівень корпоративної стратегії. Оскільки, заходи інноваційного розвитку можуть бути присутні в сфері виробництва, управління персоналом та інших сферах, тобто інноваційна стратегія вписується у виробничу, кадрову функціональні стратегії підприємства та виходить на рівень генеральної стратегії підприємства.

Теоретичне дослідження питань розробки, реалізації та оцінки ефективності інноваційної стратегії показало насамперед велику різноманітність визначення цього поняття та відсутність єдиної наукової класифікації інноваційних стратегій. Теорія інноваційного менеджменту використовує наступні терміни:

- стратегія досліджень та розробок або стратегія НДДКР;
- стратегія інноваційної діяльності;
- стратегія управління інноваціями;
- інноваційна стратегія.

Стратегія НДДКР виступає об'єднуючим елементом та об'єднуючою ланкою комбінацій прогнозів загальноекономічного стану підприємства, аналіз прогнозів та можливостей щодо вибору проєктів інноваційного розвитку. В цілому стратегію НДДКР порівнюють із корпоративною стратегією. При цьому головна увагу акцентується не виборі певної стратегії, а на тому, як більш доцільно розставити пріоритети розвитку.

Шарко В.В. [52, с.156] виділяє стратегію інноваційної діяльності. На його думку, дана стратегія визначається як узгодженість сукупності інноваційних рішень у всіх сферах діяльності підприємства. Інноваційна діяльність направляється, в першу чергу, на створення нової продукції (товарів) або недостатніх послуг.

Стадник В.В., Головчук Ю.О. [41. С.49] визначають стратегію управління інноваціями як субстратегію загальної стратегії розвитку підприємства, акцентуючи увагу, що дана субстратегія виступає як основа потенціалу динамічного розвитку процесу відтворення, рушійна сила виробничої стратегії,

враховує стратегію інтенсивного розвитку та створює необхідні умови для такого розвитку. Як і попередній дослідник, в основі стратегії управління інноваціями вони вбачають створення нових товарів (виробів).

Отже, розглянуті дослідники, незалежно від того як вони називають стратегію інноваційного розвитку (інноваційна стратегія, стратегія інноваційної діяльності) в основі всіх наведених визначень лежить впровадження нових виробів, послуг, або ж запровадження результатів науково-дослідних робіт.

Петренко Л.А. [34, с.163] розрізняє поняття інноваційна стратегія, стратегія інноваційної діяльності та стратегія управління інноваціями за рівнем їх реалізації в системі інноваційного менеджменту підприємства. Вона підкреслює, що інноваційна стратегія лише задає напрям стратегічного розвитку, граючи при цьому ключову роль в стратегічному управлінні інноваціями [34, с.163]. При цьому ототожнюється поняття стратегія управління інноваційними процесами, стратегія управління інноваціями. Хоча поняття інновація, інноваційна діяльність є окремими категоріями інноваційної теорії і вимагають своїх підходів до управління.

Оскільки визначили стратегію як інструмент управління, то поняття стратегія управління інноваціями та інноваційна стратегія тотожні за своєю суттю. Крім того, якщо враховувати визначення інновації як якісно нової зміни можна до цих двох понять прирівняти і поняття стратегія інноваційного розвитку підприємства, адже запровадження кожної з цих стратегій орієнтує підприємство на досягнення перспективних цілей за рахунок втілення якісних змін.

Такий підхід можна зустріти і в роботах відомих дослідників проблем інноваційного менеджменту. Так, Лісовська Л.С. визначає інноваційну стратегію – це програма, яка визначає перспективну ціль, формування засобів та шляхів, досягнення даної цілі [21, с.58]. Не зосереджуючись лише на техніко-технологічному аспекті інноваційної діяльності, Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В., Короленко С.М. [47, с.112] наводять більш ширше визначення стратегії інноваційного розвитку – це засіб досягнення цілей, якому

притаманний елемент новизни, здебільшого для даного підприємства, але можливо і для галузі, ринка, споживачів. Доброскок Ю.Б. наводить наступне визначення інноваційної стратегії – це спосіб досягнення (реалізації) цільового інноваційного рівня розвитку системи в цілому, який включає характер розподілу та перерозподілу ресурсів між альтернативними траєкторіями інноваційного розвитку [6, с.97], підкреслюючи при цьому, що інноваційні зміни багатогранні і не зачіпають лише техніко-технологічну сферу підприємства.

Інновація набуває своїх остаточних властивостей в інноваційному процесі, проходить перетворення від певної ідеї в результат, який потім може бути поширений в результаті дифузії. З огляду на це, стратегія управління інноваційними процесами є інструментом досягнення цілей інноваційної діяльності, що здійснюється на підприємстві. Оскільки інноваційна діяльність є більш широким поняттям, ніж інноваційний процес, і представляє собою сукупність інноваційних процесів, можна погодитися з дослідниками, які пропонують окремо виділяти поняття стратегія інноваційного розвитку.

Так, Ілляшенко С.М. визначає стратегію управління інноваційною діяльністю як план, що відноситься до всього інноваційного процесу, від досліджень через виробництво і збут, до використання, означає головні пункти «втручання», контролю, визначає темпи підвищення технологічного рівня і необхідні для цього ресурси. Під стратегією управління інноваційною діяльністю слід розуміти систему цілей інноваційної діяльності підприємства і вибір найбільш ефективних шляхів її досягнення. При цьому вона виступає субстратегією стратегії розвитку підприємства й важливим інструментом інноваційної діяльності [12, с. 98].

Отже, стратегія інноваційного розвитку, виступає складовою загальнокорпоративної стратегії підприємства, визначають як спосіб досягнення перспективних цілей підприємства в основі яких покладено пріоритети інноваційного розвитку у всіх функціональних сферах підприємства. В цілому стратегія інноваційного розвитку виступає рушійною

силою розвитку підприємства.

## **1.2 Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства**

Класифікація стратегій інноваційного розвитку має деяку неузгодженість думок науковців та перебуває в постійному вдосконаленні та розширенні відповідно до змін зовнішнього середовища, під які підлаштовуються підприємства.

Ілляшенко С.М. класифікує інноваційні стратегії за наступними трьома ознаками [12, с.99]:

- а) за характером «плановиків» та «реалізаторів»: інституціональні та центральні інноваційні стратегії;
- б) за предметним змістом: стратегія в галузі досліджень та розробок, продуктової структури, ринку, фінансів, організації тощо;
- в) за поведінкою менеджерів (класифікація Фрімена): традиційна, опортуністська, імітаційна, захисна, залежна, наступальна стратегії.

Доопрацьовуючи зазначену класифікацію Фрімена, інноваційну стратегію визначають складовою загальної стратегії, якій притаманна узгодженість по цілям, встановленим термінам реалізації, однак виступає як ключовий фактор забезпечення ефективного розвитку підприємства. Існує наступна класифікація стратегій інноваційного розвитку:

- наступальна (активна);
- імітаційна;
- адаптаційна (пасивна);
- комбінована.

Вважаємо, дану класифікацію досить узагальненою, виділяється три основні типи характеру розробки інноваційної стратегії:

- наступальна інноваційна стратегія, яка орієнтується на активні заходи інноваційної діяльності,

- імітаційна стратегія, в основі якої лежать залученні готові розробки інших організацій;
- пасивна інноваційна стратегія, метою якої виступає лише адаптація до змін в зовнішньому середовищі.

Довбня С.Б., Чабанець Т.М. наводять класифікацію стратегій інновацій продукції і виділяють активно наступальну, повільно наступальну, захисну та остаточну інноваційні стратегії [8, с.112].

Для підприємства важливим рішенням є не так вибір тієї чи іншої стратегії, а правильний вибір пріоритетів та розподілу ресурсів. В основу класифікації покладений принцип розподілу ресурсів між стратегіями. За цим принципом виділяють наступальну, захисну, ліцензійну (поглинаючу), проміжну стратегії, стратегію створення ринку, розбійничу, стратегії залучення спеціалістів та придбання компаній. При цьому наступальна стратегія відрізняється від двох попередніх класифікацій тим, що її доцільно використовувати лише для малого бізнесу, який концентрує свою увагу на обмеженій кількості інноваційних проєктів [22, с.141].

Застосування захисної стратегії передбачає значну долю ринку та більш глибоку орієнтацію на розробки, ніж на дослідження.

Ліцензійна стратегія подібна до імітаційної, однак акцентується увага, що для більш вдалого вибору ліцензії необхідно проводити власні НДДКР.

Проміжна стратегія дозволяє уникнути прямої конфронтації на ринку за рахунок пошуку вільної ніші.

Розбійнича стратегія – це стратегія різкого вторгнення на ринок, яке може призвести до його скорочення.

Стратегія створення нового ринку характерна лише для підприємства-монополіста певного виду продукції, який має достатньо коштів та товарів для створення нового ринку.

Стратегія залучення спеціалістів та стратегія придбання компаній, можна вважати різновидами ліцензійної або поглинаючої стратегії. Залучення спеціалістів може бути альтернативою придбанню технології, а придбання

компаній здійснюється з метою об'єднання фінансових ресурсів крупної компанії та науково-технічного потенціалу невеликої компанії.

Кононова О.Є. [19, с.97] пропонує чотири типи стратегій в залежності від цілей організації: віоленти, патієнти, комутанти, експлеренти.

В основу віолентної стратегії покладено масове виробництво якісної продукції за досить низькими цінами.

Патієнтна (нішова) стратегія – це стратегія вузької спеціалізації, метою є виробництва дорогих, але високоякісних товарів, які можуть дозволити собі лише обмежене коло споживачів.

Комутантна стратегія націлена на задоволення потреб конкретного споживача за обмеженої кількості товарів.

Експлерентна стратегія пов'язана із створенням нових або радикальною зміною старих ринків.

В наведених класифікаціях інноваційних стратегій велика увага приділяється технологічним дослідженням, розробкам і впровадженням нових продуктів. Однак, інновація – це не лише новий товар чи нова технологія. Стратегія інноваційного розвитку охоплює всі функціональні сфери підприємства.

Полінкевич О.М., Волинець І.Г. виділяють дві основні групи інноваційних стратегій: базові, до яких входять стратегії інтенсивного розвитку, інтегрованого розвитку, диверсифікації та скорочення, та спеціальні, які включають продуктові (портфельні, бізнес-стратегії), функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні), ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні), організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління) [35, с.208].

Деякі дослідники поєднують класичну класифікацію інноваційних стратегій з базовими стратегіями. Відповідно до стану зовнішнього та внутрішнього середовища виділяють наступну класифікацію стратегій: повільно наступальна, сфокусована стратегія диференціації, слідування за лідером, захист від зовнішніх загроз, наступальна стратегія широкої

диференціації, наступальна лідируюча стратегія, стратегія укріплення позицій та лідирування, повільно наступальна стратегія диференціації, атакуюча лідируюча стратегія, повільно наступальна лідируюча, новаторська ситуаційна стратегія.

На основі аналізу наукових праць зазначених дослідників пропонуємо в основу типології інноваційних стратегій покласти принцип інноваційної спрямованості підприємства, оскільки саме рівень інноваційної спрямованості визначає можливості для подальшого розвитку підприємства. На основі цього принципу виділяємо наступні типи інноваційних стратегій:

а) традиційна стратегія.

Вона полягає в реалізації інновацій спрямованих на підвищення якості традиційних товарів. В загальному обсязі НДДКР повинні переважати ті роботи, які зорієнтовані на модернізацію виробництва в поточному періоді. А підвищення якості продукції пов'язане із реалізацією продуктових та технологічних інновацій.

Ця стратегія частіше всього застосовується для продуктів, які знаходяться на стадії зрілості, коли технологія виробництва вже відпрацьована, продукти реалізується на стабільному ринку та підприємство не має серйозних конкурентів.

Якщо розглядати традиційну стратегію загалом, а не по окремим продуктам, то доцільно її застосовувати при виробництві технологічно пов'язаних продуктів, коли частка на ринку цих продуктів досить висока. Високі вимоги також пред'являються до використовуваного обладнання та застосовуваних матеріалів. Ця стратегія в більшій мірі зорієнтована на проведення дослідно-конструкторських робіт, у порівнянні з науково-дослідними роботами.

б) опортуністська стратегія.

Ця стратегія зорієнтована на оновлення асортименту, яке не вимагає значних витрат на науково-дослідні роботи (НДР).

Опортуністська стратегія може бути реалізована за рахунок:

- оновлення асортименту за рахунок випуску відносно простих нових виробів;

- вдосконалення виробництва на основі оновлення парка обладнання, застосування нових матеріалів, модернізації технологічних процесів, що використовуються.

Передбачається, що підприємство виробляє в основному продукцію одного виду і значно випереджає конкурентів. Оскільки утримати монопольне положення по виробництву конкретного виду продукції дуже важко, підприємство виробляє в основному нову продукцію. Цей фактор визначає наявність в асортименті головним чином продукції, що знаходиться на стадії виводу на ринок і стадії росту.

При використанні опортуністської стратегії в загальних витратах на НДДКР переважають витрати на ДКР.

в) імітаційна (ліцензійна) стратегія.

Полягає в придбанні нової технології у інших фірм (зовнішніх розробників).

Виділяють три основні форми реалізації цієї стратегії:

- використання ліцензійної технології без проведення робіт по її вдосконаленню. Ця форма не вимагає значної кількості дослідників, але необхідно мати достатню кількість фахівців для проведення ДКР, які переважають в НДДКР. Частка НДР незначна.

- використання найбільш ефективних елементів запозиченої технології в сукупності із власним вдосконаленням. Ця форма вимагає проведення НДР в достатньому обсязі, для чого необхідна достатня кількість дослідників. Переважають роботи довго- та середньострокового характеру.

- використання основних принципів запозиченої технології для проведення власних досліджень та розробок, з метою створення власної нової технології. Ця форма характеризується значними обсягами витрат на НДР, значною часткою середньо- та довгострокових робіт. Частка НДР в загальному обсязі НДДКР більше 30%. Частка фундаментальних робіт менше нормативу,

що обумовлює необхідність запозичення технології. На підприємстві достатня кількість дослідників, конструкторів, технологів, робітників, що зайняті в сфері НДДКР [37, с.257].

г) захисна стратегія.

Зорієнтована на проведення дослідження та розробок без орієнтації на зайняття провідних позицій на ринку. Головна мета цієї стратегії – не допустити відставання в технічному розвитку. Реалізація даної стратегії вимагає наявності високого кадрового потенціалу НДДКР, достатньо високої долі НДР в загальному обсязі НДДКР. Частка фундаментальних робіт не висока, на рівні 10-15% (що значно менше за норматив в 20-30%). Поточні, середньострокові та довгострокові НДДКР співвідносяться приблизно в рівних пропорціях [41, с.117].

г) залежна стратегія.

Ця стратегія спрямована на розробки та технології великих фірм, що мають більш високу ступінь ефективності виробництва і мають зв'язок з діяльністю даного підприємства. Подібна стратегія не вимагає значного потенціалу дослідників, але передбачає наявність достатньо потужної конструкторсько-технологічної бази. Фундаментальні розробки практично відсутні, висока частка поточних НДДКР. Підприємство дуже залежить від основного конкурента.

д) наступальна (активно наступальна) стратегія.

Виражає прагнення бути першим на певному сегменті ринку при впровадженні нововведення.

Ця стратегія реалізується в умовах жорсткої конкуренції, оскільки новинка розробляється одразу декількома конкурентами. Підприємство, що використовує наступальну стратегію, ставить перед собою наступні цілі:

- вийти першим на ринок;
- забезпечити найбільшу техніко-економічну ефективність новинки;
- отримати можливість реалізації продукції за відносно низькими цінами;

- зайняти значну частку ринку по даному нововведенню та продукту.

Реалізація активно наступальної стратегії проявляється в концентрації значних коштів на розробці даного продукту з метою раннього виводу його на ринок, досягнення продуктом техніко-економічних параметрів, досягнення більш високої частки ринку у порівнянні з конкурентами.

На етапі виводу продукту на ринок велике значення грає проєктна конкурентоспроможність продукту і відносна ефективність розробки. Якщо на підприємстві співвідношення споживчих властивостей та витрат нижче, ніж у конкурента, то застосування цієї стратегії може бути помилковим.

- е) повільно наступальна стратегія.

Спрямована на зайняття другого місця в групі лідерів, позиція «кращого другого».

Основні відмінності від наступальної стратегії полягають в тому, що:

- підприємство витрачає менше коштів на НДДКР;
- виводить продукт на ринок після того, як він пройшов успішну апробацію у лідера.

Частіше всього цю стратегію використовують в двох випадках:

1) великі підприємства, які є монополістами на ринку даної продукції. Вони можуть дозволити малому підприємству здійснити нову розробку, вийти з нею на ринок і тимчасово зайняти місце лідера. Після того, як новий продукт прийнятий ринком, велика фірма захоплює нову нішу на ринку:

- купує патент або ліцензію;
- знижує ціни та випускає таку кількість продукту, що займає практично весь ринок.

2) фірма поступається конкурентам за масштабами та не має достатніх фінансових та матеріальних ресурсів для здійснення випереджаючих розробок. В даному випадку основна мета фірми зберегти свою частку на ринку. Інновації як правило є реактивними, фірма працює на стабільному ринку та оперує з незначною кількістю різних поколінь техніки.

- є) залишкова стратегія.

Підприємство використовує цю стратегію, коли прагне залишитися на ринку зі старим продуктом. Продукція реалізується на стабільному ринку, підприємство має значну долю ринку, знаходиться попереду основного конкурента. Основна частина продукції знаходиться на стадії зрілості (виробляється близько 5 років) [45, с.154].

ж) проміжна стратегія.

Ця стратегія передбачає помірну конкуренцію, коли підприємство використовує прорахунки та слабкі сторони інших підприємств, слідує в фарватері провідної фірми. Успіх при цьому досягається за рахунок проведення самостійної інноваційної політики, для того, щоб не відстати від провідної фірми.

Дана стратегія передбачає високий рівень спеціалістів, конструкторів, технологів, робітників, що зайняті в сфері підготовки виробництва та вибору продукції, реалізується в умовах конкуренції з лідером, який має «левову» частку ринка.

з) стратегія створення нового ринку.

Передбачає вихід на ринок з продуктом, який ніхто не виробляє. Реалізується підприємствами з досить потужною службою НДДКР, яка займається різноплановими дослідженнями, в тому числі міждисциплінарними.

Дана стратегія має деяку спільність з наступальною стратегією, але відрізняється від неї тим, що створення фірмою продукту і ринку передбачає відсутність конкуренції.

і) розбійнича стратегія.

Передбачає різке вторгнення на ринок, яке призводить до його скорочення. Ця стратегія дозволяє прийняти нову технологію там, де у підприємства є певний досвід. Підприємство отримує прибуток при реалізації цієї стратегії за рахунок переорієнтації споживачів з традиційного на новий продукт.

Диверсифікація на основі технічного рішення забезпечує переваги на ранній стадії. В довгостроковій перспективі ця стратегія повинна бути

підкріплена наступальною стратегією.

Безумовно, вибір конкретної інноваційної стратегії організації має базуватися на наявному інноваційному потенціалі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та цілей розвитку організації, але поряд з цим слід пам'ятати, що ключову роль в виборі стратегії розвитку організації відіграє верхній рівень керівництва, який відповідає за вибір точних стратегічних пріоритетів.

Наведений аналіз класифікацій інноваційних стратегій за визначеними класифікаційними ознаками дещо полегшить вибір стратегії розвитку підприємства, але проблема вибору адекватної інноваційної стратегії для підприємства залишається не вирішеною і потребує подальших досліджень.

### **1.3 Методичні підходи до формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку в межах підприємства належить до однієї з найменш вивчених областей стратегічного менеджменту. На сьогодні науковці та дослідники в сфері інноваційного менеджменту виділяють три основні підходи до формування стратегії [51, с.185]:

а) інструментальний підхід, який орієнтується на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. У цьому контексті стратегія інноваційного розвитку розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою конкретних інструментів.

б) адаптивний підхід, що передбачає пристосування підприємства до зовнішнього середовища, де стратегія виконує роль адаптивного механізму.

в) процесний підхід зосереджений на дослідженні процесу розробки та реалізації стратегії, аналізі взаємозв'язків та взаємозалежностей різних підсистем організації як складної системи, роблячи цей підхід більш досконалим у порівнянні з попередніми. У межах процесного підходу для оптимізації розробки концептуальної схеми інноваційної стратегії встановлені

ключові принципи, на яких базується її побудова:

- цілеспрямованість – стратегія інноваційного розвитку на будь-якому рівні (функціональному або загальноорганізаційному) повинна підтримувати досягнення визначених цілей, спрямованих на розвиток підприємства;

- системність – розробка стратегії має відбуватися на основі системного підходу, де стратегія виступає як цілісна система з ієрархічною структурою зв'язків, взаємодіючих складових.

- г) обмеженість ресурсів – суб'єкти підприємницької діяльності функціонують в умовах дефіциту ресурсів, як відновлювальних, так і невідновлювальних, що потребує їх ефективного використання.

- г) комплексність – у розробці стратегії інноваційного розвитку мають бути враховані всі сфери впливу та фактори, що визначають її розробку та успішну реалізацію.

- д) альтернативність – існує необхідність розглянути достатню кількість альтернатив для вибору найбільш ефективної в умовах обмежених ресурсів.

- е) оптимальність – обрана стратегічна альтернатива повинна забезпечити максимальний ефект і бути підтриманою оптимальною кількістю етапів розробки та реалізації.

- е) послідовність – дії у процесі розробки стратегії повинні дотримуватися певної послідовності з урахуванням часових факторів.

- ж) керованість – стратегія інноваційного розвитку повинна бути керованою, маючи на увазі процес прийняття рішень щодо впливу на керовану систему в умовах невизначеності майбутніх обставин.

- з) гнучкість – система розробки та реалізації стратегії має бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

- і) ефективність – оцінка ефективності стратегії відбувається через зворотний зв'язок та контрольні заходи, які дозволяють визначити, наскільки успішно обрана альтернатива досягає поставлених цілей в рамках обмежених ресурсів.

Формування інноваційної стратегії повинно не лише базуватися на визначених принципах, але й враховувати всебічне вивчення основних аспектів діяльності підприємства. Це має відбуватися з урахуванням відповідних передумов, які забезпечують ефективне управління інноваційними процесами на підприємствах. Серед основних передумов, що підтримують управління інноваціями та формування оптимальної інноваційної стратегії, можна виділити наступне [4, с.330]:

- складність і специфіка управління інноваціями в конкретній галузі промисловості;
- інноваційний потенціал підприємства;
- масштаби інноваційної діяльності та тип інноваційності самого підприємства;
- умови зовнішнього середовища підприємств.

Ефективність стратегії інноваційного розвитку значною мірою визначається тим, наскільки глибоко враховані всі особливості і специфіка галузі, а також стадії життєвого циклу галузі. Із зміцненням позицій галузі темпи впровадження нововведень зменшуються, натомість зростання підтримується через збільшення розмірів ринку. Із досягненням зрілості галузі, темпи її розвитку також скорочуються, посилюється конкуренція, а прибутковість знижується [22, с.146].

Еволюція галузі безпосередньо впливає на характер нововведень, що в ній виникають, і на тип інноваційної стратегії підприємства. Тому при формуванні інноваційної стратегії підприємства необхідно враховувати на якому етапі свого життєвого циклу знаходиться галузь.

Сьогодні механізм реалізації інноваційної стратегії на підприємствах має бути спрямованим в першу чергу на розв'язання проблеми низької конкурентоспроможності продукції.

Більшість підприємств, особливо ті, які перейшли у власність до іноземного інвестора, в процесі вдосконалення підходів до реалізації інноваційної стратегії основний акцент роблять на зміни в організаційних

структурах, скороченні штатів, ефективності використання ресурсів. При всій важливості цих ініціатив їх реалізація не може забезпечити довготривалих стабільних результатів в майбутньому.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе тоді, коли інноваційні стратегії підприємств спрямовані на створення нових можливостей і компетенцій, формування нових ринків, оновлення асортименту продукції, технологічні зміни, постійне вдосконалення управлінських процесів та забезпечення високої якості інновацій у продуктах, технологіях та організаційно-управлінських процесах.

Ключовим елементом стратегії інноваційного розвитку і визначальним фактором можливості здійснення інноваційної діяльності є інноваційний потенціал. Він охоплює сукупність елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань, і відображає готовність організації до їх реалізації. Саме через розвиток цього потенціалу відбувається прогрес усіх виробничо-господарських ланок підприємства. Розвиток підприємства має стратегічний характер, оскільки він є відповіддю на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Стан інноваційного потенціалу безпосередньо впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії, що робить його важливою передумовою ефективного управління інноваціями на підприємстві. Визначальним фактором, що впливає на характер інноваційного розвитку і дещо визначає спроможність підприємства не лише переймати інноваційні зміни ззовні, але й генерувати їх самостійно, є визначення типу підприємства, орієнтованого на впровадження інновацій. Існує кілька різних типологій цього підходу [41, с.158].

В залежності від глибини новинок, що створюються, підприємства можуть бути класифіковані за наступними типами:

а) відновлення початкових характеристик продуктів і процесів. Підприємницькі структури впроваджують нововведення, які спрямовані на відновлення існуючих характеристик продуктів і виробничих процесів. Існує невелика ймовірність появи нових продуктів у майбутньому;

б) підвищення продуктивності поточних процесів. Позиція компанії стабільна лише щодо вузького асортименту продукції, яка проходить модернізацію;

в) перетворення компонентів виробничої системи. Створення нових продуктів зумовлене організаційними змінами у виробництві та комбінуванням наявних елементів;

г) розробка адаптаційних інновацій. Оновлення додаткових компонентів виробничої системи;

г) часткове оновлення всієї виробничої системи для покращення певних елементів продукту;

д) розробка нових продуктів і технологій на базі існуючої виробничої структури;

е) створення нових продуктів і технологій шляхом зміни базової концепції;

є) розробка нових видів техніки та технологій. Це найвищий рівень інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентну перевагу.

Кожен із цих типів інновацій може відбуватися одночасно і доповнювати один одного. Інноваційна стратегія підприємства не лише залежить від його типу, але й значною мірою від «віку» підприємства. Молоді підприємства нерідко готові ризикувати, впроваджуючи нововведення, тоді як більш зрілі підприємства фокусуються на укріпленні своїх позицій через інвестування в менш ризиковані інноваційні проєкти [8, с. 120].

Один з важливих факторів, що підвищує ефективність стратегії інноваційного розвитку, – це обґрунтоване використання системи діагностики для адаптації до змін у мікро- та макросередовищі зовнішньої сфери підприємств. Вчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі, а також негативних сигналів в інноваційному процесі, і впровадження гнучких підходів для їх усунення є критично важливою умовою успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

Суттєвий аспект застосування діагностичних принципів у інноваційній

сфері полягає у розробці методологічної бази інноваційної діагностики. Вона може включати оцінку окремих інновацій, проєктів, програм, стратегій та загальної діяльності підприємства. Для висновків про стан інноваційної сфери необхідно розробити систему критеріїв, відповідних меті дослідження і особливостям об'єкту діагностики.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності підприємств визначається численними факторами. Аналіз їхньої природи, причин виникнення та впливу на різні сфери діяльності утворює основу інноваційної стратегії. Проте передбачити всі фактори, особливо негативні ситуації в процесі інноваційних перетворень, неможливо, адже вони часто не залежать від бізнесу і складно піддаються прогнозуванню. Це створює потребу у механізмі, який забезпечить прийняття нестандартних рішень в організаційному та управлінському плані відповідно до потреб виробництва.

Базуючись на цих принципах і враховуючи визначені передумови, наведено концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства на рис. 1.2.

Стратегічні моделі відіграють важливу роль у процесі формування стратегії інноваційного розвитку, надаючи можливість глибшого аналізу навколишнього середовища. Втім, слід враховувати, що теоретичні моделі схильні до спрощення реальності, що робить їх використання у практиці обмеженим. Зважаючи на недоліки попередніх моделей, рис. 1.2 акцентує увагу на необхідності для кожного підприємства розробляти та реалізовувати стратегію, яка сприятиме досягненню визначених цілей відповідно до пріоритетних напрямів розвитку. Це досягається через ефективне застосування інноваційного потенціалу при врахуванні впливу зовнішніх факторів.

В цілому концептуальна схема розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку включає декілька ключових етапів:

а) визначення місії підприємства. Стратегія формується на основі встановлення основної ідеї існування організації, тобто її місії;

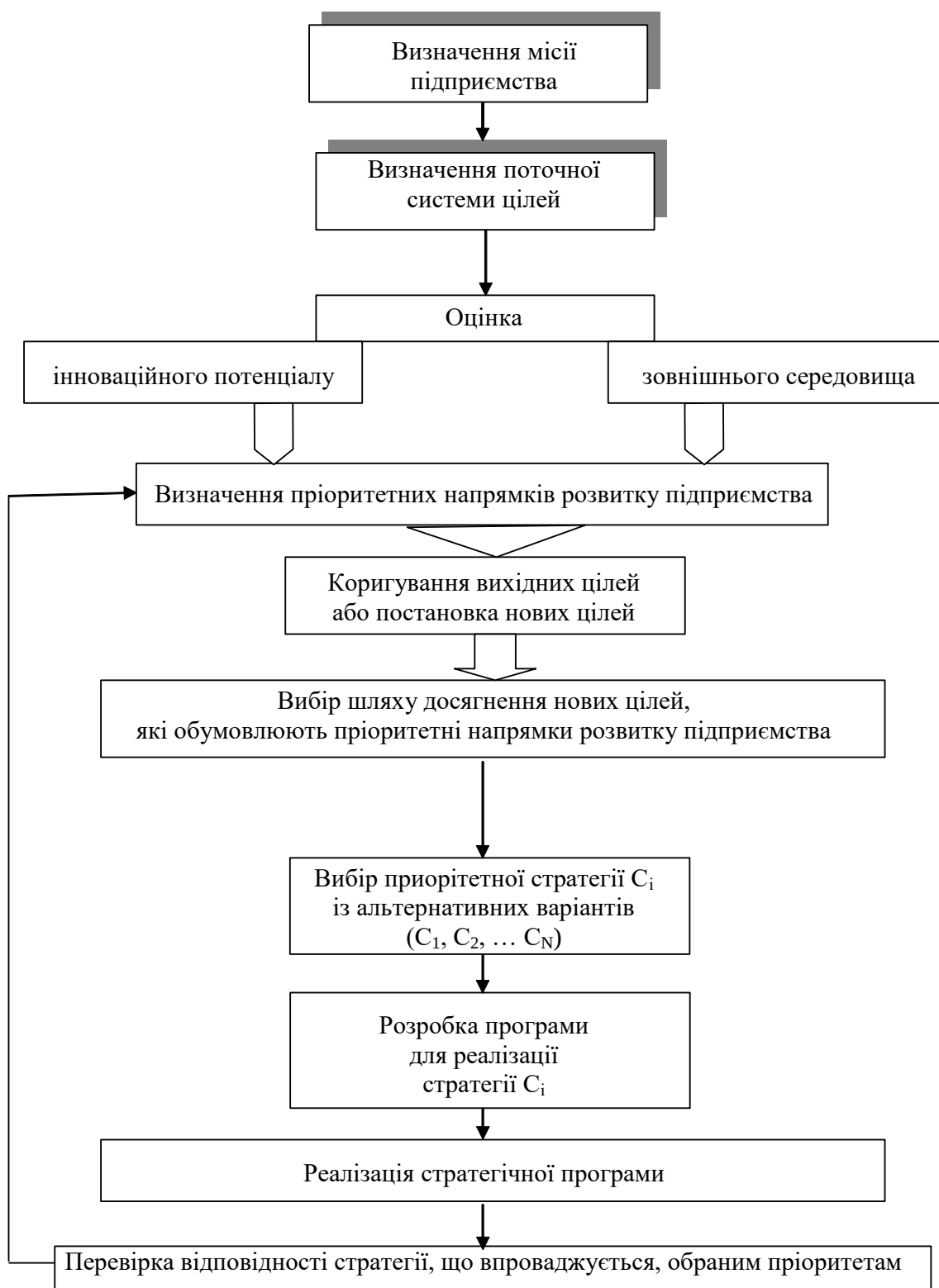


Рис. 1.2 Процес формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства [8, с.121]

б) визначення поточної системи цілей. На етапі розробки інноваційної стратегії підприємства необхідно окреслити систему цілей, до яких воно прагне

в своєму розвитку. Система цілей має на увазі орієнтацію економічної діяльності на досягнення кількох цілей одночасно. Проте найпоширенішою серед них, яка має чіткі кількісні показники, є зростання прибутку. Однак досягнення цієї мети відбувається за рахунок реалізації інших, супутніх цілей.

В сучасній економічній літературі класифікують цілі за п'ятьма ознаками [10, с.304]:

- виробничо-технологічна – описує основне функціональне призначення підприємства;
- господарсько-економічна – обумовлює вимоги ефективності;
- науково-технічна – спрямовує підприємство на постійне прискорення науково-технічного розвитку, вдосконалення продукції та оновлення засобів виробництва;
- соціальна – спрямована на забезпечення соціального захисту працівника;
- екологічна – забезпечує відновлюваність ресурсів, що використовуються у виробництві, та запобігає шкідливому впливу на оточуюче середовище.

в) оцінка передумов реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі проводиться детальний стратегічний аналіз, включаючи оцінку зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу об'єкта дослідження. Системний підхід передбачає використання обох цих аспектів для аналізу діяльності підприємства, розглядаючи його як елемент вищого рівня економічної системи. Підприємство визначається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, і тому важливо оцінити ці взаємозв'язки та їхній вплив на розвиток. Водночас розглядається внутрішня багаторівнева структура підприємства з власними цілями, де оцінка інноваційного потенціалу дає можливість виявити передумови для розвитку та підвищення ефективності як у виробництві, так і в організаційних аспектах в результаті запровадження стратегії інноваційного розвитку.

г) вибір пріоритетних напрямків інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі визначаються основні напрямки розвитку, що можуть вимагати корекції поточних цілей або формулювання нових. Перевагу слід віддавати задачам інноваційного розвитку. На основі обраного напрямку складається перелік альтернативних варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємства.

г) вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. Мета цього етапу – досягнення намічених цілей через вибір стратегії, що відповідає ключовим конкурентним перевагам підприємства. Вибір між альтернативами зосереджений на стратегічному напрямку, що включає детальну програму досягнення цілей. Критерії відбору можуть включати технологічні зміни, конкурентні переваги, фінансові можливості та ризики. Наприклад, ризик може бути одним із критеріїв, і його рівень залежить від готовності керівництва до ризикованих інновацій, тому що такі проєкти можуть потребувати значних вкладень і мати довгий період окупності.

д) реалізація стратегічної програми інноваційного розвитку підприємства. Даний етап передбачає впровадження конкретних заходів, що знаходяться в межах окреслених напрямків. Інноваційні ідеї повинні пройти оцінку на предмет фінансової та технологічної можливості реалізації, щоб їх ефективно впровадити (рис. 1.3).

Як видно зі схеми на рис. 1.3, коли інноваційна ідея є технологічно та фінансово обґрунтованою, вона може бути інтегрована в основу вибраної стратегії інноваційного розвитку та реалізована у відповідній інноваційній програмі. Втілення цієї стратегії здійснюється шляхом її переходу на етап оперативного планування. При розробці інноваційної програми деталізуються завдання для окремих підрозділів підприємства з урахуванням обсягу робіт та термінів виконання, а також уточнюється бюджет для реалізації запланованих заходів у межах програми.

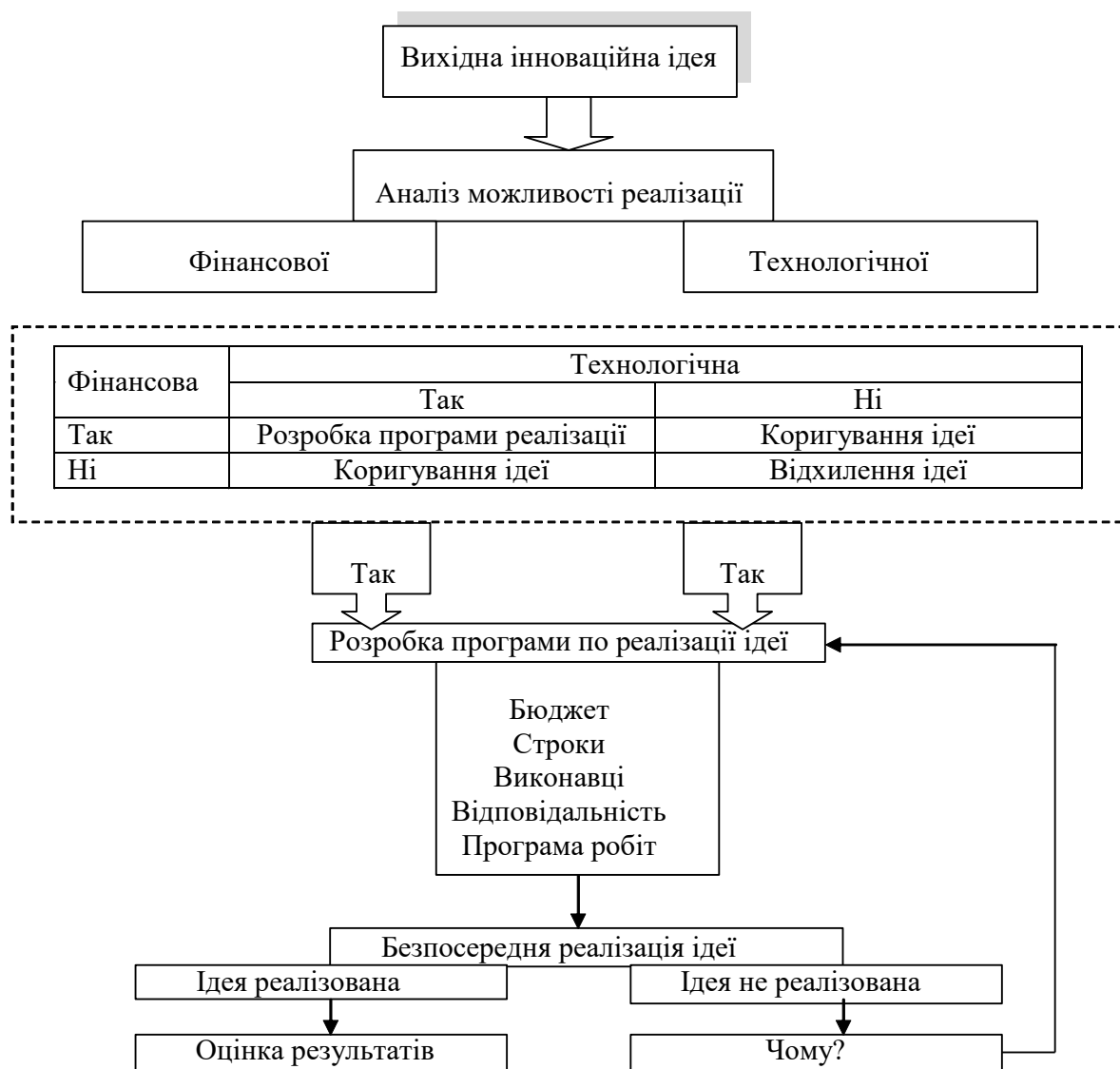


Рис. 1.3 Процес переходу інноваційної ідеї в стратегію інноваційного розвитку  
[13, с.437]

У процесі реалізації стратегія інноваційного розвитку може зазнавати корекції з огляду на динаміку зовнішнього середовища, зміни в інноваційному потенціалі, появу нових можливостей розвитку або невідповідність фактичних результатів очікуванням.

е) оцінювання ефективності впровадженої стратегії інноваційного розвитку передбачає аналіз її відповідності обраним стратегічним пріоритетам. Якщо реалізація стратегії сприяла стабільному розвитку підприємства і покращенню його положення на ринку, її можна визнати успішною. У випадку якщо результати не відповідали наміченим пріоритетам, слід провести

додатковий аналіз зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу для виявлення можливих причин відхилень та внести зміни до цілей, пріоритетних напрямків розвитку обраної стратегії [13, с.436].

Отже, ключовими факторами для формування стратегії інноваційного розвитку є відповідний вибір пріоритетних напрямків розвитку та ефективне виконання інноваційної програми. Представлена модель включає необхідні умови для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, як-то оцінка інноваційного потенціалу та зовнішнього середовища. Якість обраної стратегії прямо пов'язана з якістю проведеної оцінки цих двох аспектів. Успіх підприємства на ринку залежить від вдалого вибору найбільш оптимальної стратегії.

Стратегія інноваційного розвитку визначає орієнтири для майбутнього, задає напрям подальшого розвитку та визначає заходи й програми для його підтримки. Процес вибору оптимальної стратегії є складним завданням. В сучасних умовах на ухвалення стратегічного рішення впливає не лише ретельна оцінка зовнішнього середовища та можливостей підприємства, але й компетентність особи, що займається прийняттям цього рішення. Часто особистість підприємця відіграє вирішальну роль в стратегічному управлінні підприємством, що значно підвищує суб'єктивність у прийнятті рішень щодо стратегії.

## **Висновки до розділу 1**

Стратегію інноваційного розвитку, яка є складовою загальнокорпоративної стратегії підприємства, можна визначити як спосіб досягнення перспективних цілей організації, що оснований на визначенні пріоритетів інноваційного розвитку. Результатом впровадження інноваційної стратегії має бути нова якість виробництва і управління, тобто вона є рушійною силою розвитку підприємства, організації. Стратегія інноваційного розвитку спрямовується на освоєння базових інновацій, які дозволяють перейти до нових

товаропродуктових та технологічних структур виробництва й забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Інноваційні стратегії розвитку класифікують за наступними ознаками:

- за характером «плановиків» та «реалізаторів»: інституціональні та центральні інноваційні стратегії;
- за предметним змістом: стратегія в галузі досліджень та розробок, продуктової структури, ринку, фінансів, організації тощо;
- за поведінкою менеджерів (класифікація Фрімена): традиційна, опортуністська, імітаційна, захисна, залежна, наступальна стратегії.

Наведений аналіз класифікацій інноваційних стратегій за визначеними класифікаційними ознаками дещо полегшить вибір стратегії розвитку підприємства, але проблема вибору адекватної інноваційної стратегії для підприємства залишається не вирішеною і потребує подальших досліджень.

Концептуальна схема розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку включає кілька ключових етапів:

- формулювання місії підприємства.
- визначення поточної системи цілей.
- проведення оцінки.
- вибір пріоритетних напрямків розвитку.
- обрання інноваційної стратегії.
- реалізація стратегічної програми.
- оцінка результативності впровадженої інноваційної стратегії.

Ця схема містить важливі умови для вибору оптимальної інноваційної стратегії, наприклад, оцінка інноваційного потенціалу та аналіз зовнішнього середовища. Якість оцінки за цими напрямками є критичною для правильності обраної стратегії. Вдала стратегія може стати запорукою успіху підприємства на ринку. Таким чином, стратегія інноваційного розвитку слугує орієнтиром на майбутнє, визначає напрямок розвитку й обумовлює заходи та програми, які сприяють цьому процесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»»

#### 2.1 Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

Моршинське джерело є одним із небагатьох родовищ чистої природної води у світі, яке має ідеальну збалансованість мінерального складу для споживання населенням. Моршинське джерело бере свій початок в заповідних зонах Карпатах. Вода «Моршинська» має стовідсоткове сприйняття організмом людини. Місія води «Моршинська» – дарувати справжнє природне оновлення.

Розлив природної столової мінеральної води «Моршинська» розпочинається в 1995 році, який вважають роком заснування Моршинського заводу мінеральних вод. В 1999 році відкривається другий цех розливу мінеральних вод, що дає змогу наростити виробничі потужності. Асортимент виробництва моршинської зростає до шести позицій: три позиції газованої мінеральної води (об'ємом 0,5, 1,0 та 1,5 л.) та три негазованої (об'ємом 0,5, 1,5 та 5,0 л.).

У 2000 році моршинське родовище мінеральних вод відносять до «Унікальних» (Постанов Кабінету Міністрів України №456 від 07.03.2000 року), що засвідчує унікальність мінерального складу джерельної води [33].

В 2005 році підприємство стає одним із найбільших гравців на українському ринку мінеральних вод із маленького регіонального підприємства за рахунок безперервного розвитку та інноваційних розробок [33].

На сьогодні ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» мінеральні води постачає до всіх регіонів України, існують експортні поставки до країн ближнього та дальнього зарубіжжя. Логістика на українському ринку відбувається за дистриб'юційною системою (з 60 дистриб'юторів), прямі

поставки мінеральних вод застосовуються здебільшого в супермаркети та гіпермаркети України.

Основна інформація щодо підприємства складена за даними [31] та наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основна інформація про ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

|                                          |                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва                              | ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»                                                      |
| Скорочена назва:                         | ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»                                                                                  |
| ЄДРПОУ:                                  | 22415322                                                                                             |
| Юридична адреса:                         | 82482, м. Моршин, вул. Геологів, 12 А                                                                |
| Основний вид діяльності за КВЕД:         | 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки |
| Зареєстрований:                          | 25.03.2003                                                                                           |
| Організаційно-правова форма підприємства | Приватне акціонерне товариство                                                                       |
| Статутний капітал:                       | 8800 тис. грн.                                                                                       |

На основі фінансової звітності підприємства (балансу та звіту про фінансові результати за 2021-2023 роки) здійснимо аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», які характеризують господарську діяльність в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021 - 2023 рр.**

| Показник            | Роки    |         |         | Абсолютне відхилення |               | Темп приросту |               |
|---------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                     | 2021    | 2022    | 2023    | 2022/<br>2021        | 2023/<br>2022 | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| Баланс підприємства | 1933058 | 1934307 | 1834707 | 1249                 | -99600        | 0,06          | -5,15         |
| Необоротні активи   | 1686517 | 1649999 | 1553955 | -36518               | -96044        | -2,17         | -5,82         |
| Оборотні активи     | 246541  | 284308  | 280752  | 37767                | -3556         | 15,32         | -1,25         |
| Власний капітал     | 787244  | 790415  | 936951  | 3171                 | 146536        | 0,40          | 18,54         |
| Позиковий капітал   | 1145814 | 1143892 | 897756  | -1922                | -246136       | -0,17         | -21,52        |
| Чистий дохід        | 1649190 | 1673480 | 2254784 | 24290                | 581304        | 1,47          | 34,74         |

| 1                                    | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8       |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| Повні витрати                        | 1515093 | 1593590 | 2047542 | 78497   | 453952 | 5,18   | 28,49   |
| Витрати на 1 грн. доходів            | 0,92    | 0,95    | 0,91    | 0,03    | -0,04  | 3,65   | -4,64   |
| Чистий фінансовий результат          | 123357  | 3171    | 146536  | -120186 | 143365 | -97,43 | 4521,13 |
| Чисельність, осіб                    | 641     | 663     | 654     | 22      | -9     | 3,43   | -1,36   |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол. | 2572,84 | 2524,10 | 3447,68 | -48,74  | 923,58 | -1,89  | 36,59   |
| Рентабельність продукції, %          | 8,14    | 0,20    | 7,16    | -7,94   | 6,96   |        |         |
| Рентабельність активів, %            | 6,38    | 0,16    | 7,99    | -6,22   | 7,82   |        |         |
| Рентабельність власного капіталу, %  | 15,67   | 0,40    | 15,64   | -15,27  | 15,24  |        |         |

Активи ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» у 2023 році скорочуються на 5,15% за рахунок зменшення як необоротних, так і оборотних активів (на 5,82% та 1,25% відповідно). Необоротні активи зменшуються на 36518 тис. грн., або на 2,17% у 2022 році та на 96044 тис. грн., або на 5,82% у 2023 році. За даними балансу підприємства (дані додатку А, джерело [32]) видно, що необоротні активи зменшується за рахунок скорочення незавершених капітальних інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості та відстрочених податкових активів, тобто зменшення необоротних активів не можна назвати негативною тенденцією. Навпаки, завершення капітальних інвестицій у виробничу базу підприємства, свідчить про його інноваційний розвиток.

Оборотні активи ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» у 2022 році зростають на 37767 тис. грн., або на 15,32%, в 2023 році зменшуються на 3556 тис. грн., або на 1,25%. За даними додатку А зміни в оборотних активах в 2022 році викликанні значним зростанням запасів (як виробничих, так і готової продукції), дебіторської заборгованості за продукцію (зростає із 6985 тис. грн. у 2021 році до 22370 тис. грн. у 2022 році). Дані зміни в 2022 році в оборотних активах є негативними. В 2023 році негативним є значне скорочення грошових коштів із 56919 тис. грн. у 2021 році до 6288 тис. грн. у 2023 році, що призведе до зниження абсолютної ліквідності та

платоспроможності досліджуваного підприємства. Позитивним в 2023 році в оборотних активах є скорочення дебіторської заборгованості за продукції майже вдвічі – із 22370 тис. грн. у 2022 році до 10965 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни дебіторів та призведе до прискорення оборотності оборотних коштів.

За 2021-2023 роки позитивною є динаміка зростання власного капіталу (на 0,4% у 2022 році та 8,54% у 2023 році) та відповідно скорочення позикового капіталу (на 0,17% у 2022 році та 21,52% у 2023 році).

Структуру активів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» зобразимо на рис. 2.1.

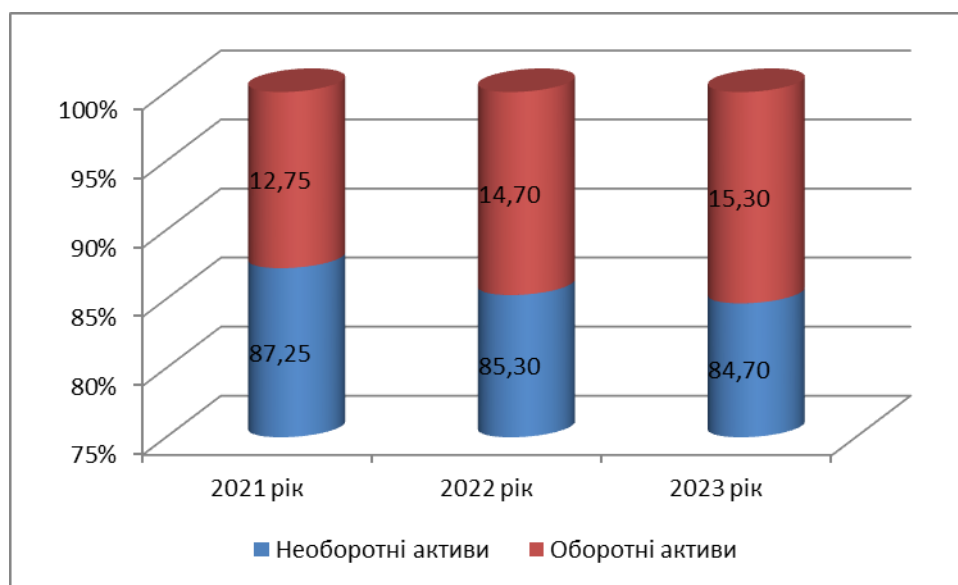


Рис. 2.1 Структура активів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки, %

У структурі активів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» значно переважають необоротні активи (87,25% у 2021 році, 85,3% у 2022 році, 84,7% у 2023 році). При цьому частка необоротних активів (за даними додатку А) має спадаючу тенденцію за рахунок зменшення незавершених капітальних інвестицій. Частка оборотних активів зростає (12,75% у 2021 році, 14,7% у 2022 році, 15,3% у 2023 році) за рахунок зростання

запасів.

У структурі пасивів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна відмітити позитивну тенденцію до зростання частки власного капіталу із 40,73% у 2021 році до 51,07% у 2023 році. В 2023 році структура пасивів підприємства є оптимальною, частка власного капіталу становить 50%, що вказує на зростання фінансової стійкості підприємства. Позитивним є зменшення частки довгострокових забезпечень із 19,85% у 2021 році до 8,86% у 2023 році. Структуру пасивів зобразимо на рис. 2.2.

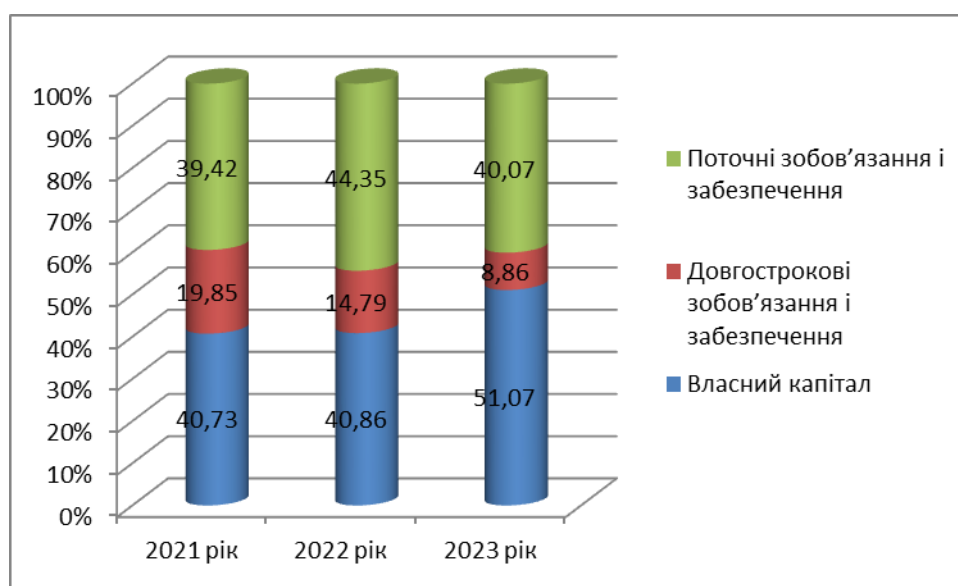


Рис. 2.2 Структура пасивів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки, %

Далі розглянемо дані із звіту про фінансові результати, динаміка основних показників зображена на рис. 2.3.

У 2023 році чисті доходи підприємства значно зростають на 581304 тис. грн., або на 34,74% за рахунок зростання попиту на питну воду. Зростання повним витрат підприємства відбувається більш повільними темпами, що є ефективним та свідчить про ефективність операційної діяльності. Витрати на 1 грн. доходів поступово зменшуються із 0,95 у 2022 році до 0,91 у 2023 році. Зменшення частки витрат у доходах та покращення фінансової діяльності призвело до значного зростання чистого прибутку у 2023 році 146536 тис. грн.

(в 2022 році чистий прибуток становив 3171 тис. грн.).

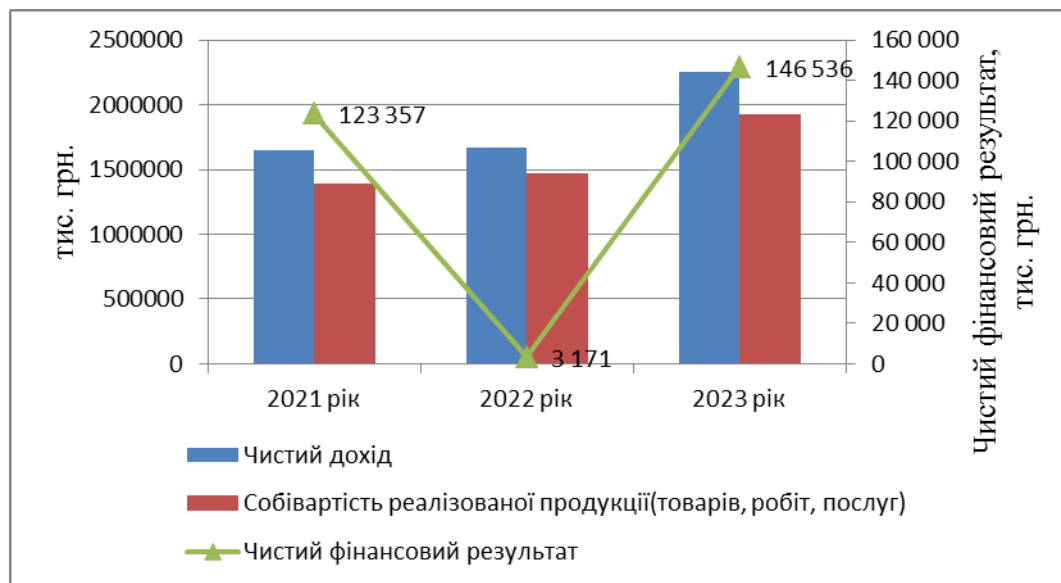


Рис. 2.3 Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Значне зростання прибутковості підприємства призвело до збільшення показників рентабельності, які порівняно із даними 2022 року значно зростають. Рентабельність продукції у 2023 році становить 7,16%, рентабельність активів – 7,99%, а рентабельність власного капіталу – 15,64%. Значення показників є досить високими.

Чисельність персоналу має незначні коливання: зростання на 22 особи у 2022 році та зменшення на 9 осіб у 2023 році. Зменшення чисельності персоналу та зростання чистого доходу стало причиною зростання продуктивності праці на 923,58 тис. грн. / особу, або на 36,59% у 2023 році порівняно із 2022 роком.

Вартість основних засобів має зростаючу тенденцію: 1098401 тис. грн. у 2021 році, 1102519 тис. грн. у 2022 році, 1480033 тис. грн. у 2023 році.

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки наведені на рис. 2.4.

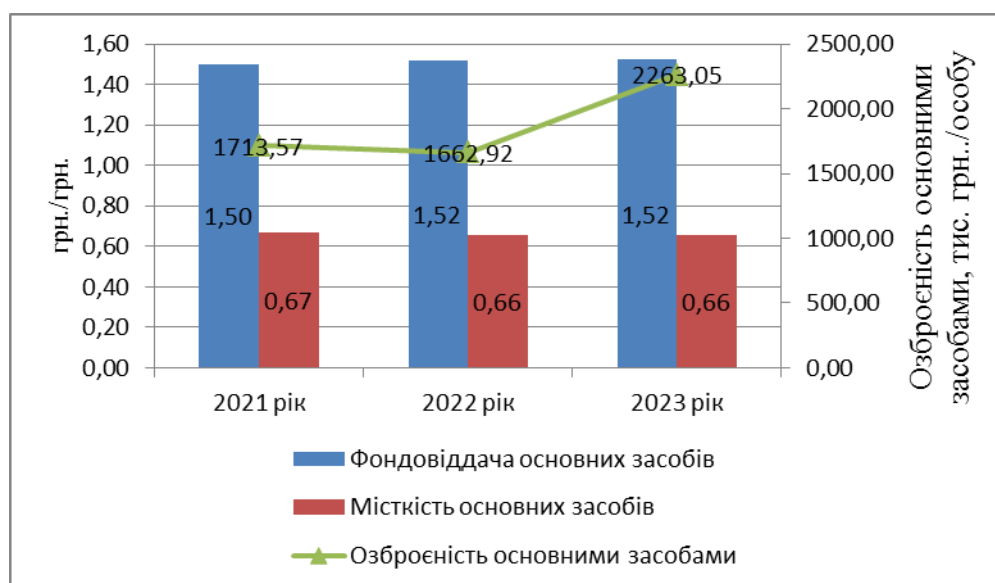


Рис. 2.4 Основні показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки

Показник фондовіддачі у 2022 році зростає на 0,02, із 1,5 у 2021 році до 1,52 у 2022-2023 роках за рахунок більш динамічного зростання чистих доходів, ніж основних засобів. Відповідно до зростання фондовіддачі місткість основних засобів спадає із 0,67 у 2021 році до 0,66 у 2022-2023 роках. Даний показник свідчить, що для отримання 1 грн. чистих доходів необхідно 0,66 грн. основних засобів. А показник фондовіддачі вказує, що із 1 грн. основних засобів підприємство отримує 1,52 грн. чистого доходу. Озброєність основних засобів зростає за рахунок скорочення чисельності персоналу у 2023 році та зростання вартості основних засобів.

Отже, із аналізу техніко-економічних показників ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна відмітити наступні тенденції:

- позитивним є поступове збільшення чистих доходів на зменшення повних витрат на 1 грн. чистих доходів, що вказує на ефективність операційної діяльності підприємства;
- стрімке зростання чистого прибутку у 2023 році до 146536 тис. грн. із 3171 тис. грн. у 2022 році;
- продуктивність праці зростає;



Продовження табл. 2.3

| 1                                                                            | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12          |
|------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі              | 5  | 4  | 6  | 7  | 8  | 9  | 5  | 7  | 4  | 6  | 6,1         |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                              | 3  | 3  | 5  | 7  | 7  | 5  | 5  | 6  | 4  | 5  | 5,0         |
| 3. Характер зміни структури споживачів                                       | 3  | 4  | 5  | 6  | 5  | 2  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4,4         |
| 4. Сила споживачів на діяльність підприємств галузі                          | 8  | 8  | 4  | 9  | 8  | 9  | 9  | 5  | 8  | 8  | 7,6         |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | 19 | 19 | 20 | 29 | 28 | 25 | 24 | 22 | 21 | 24 | <b>23,1</b> |
| Ресурси                                                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                              | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 9  | 8  | 4,2         |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                                          | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3,2         |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                             | 3  | 3  | 5  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3,0         |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі               | 8  | 6  | 10 | 4  | 3  | 3  | 7  | 6  | 2  | 9  | 5,8         |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | 17 | 19 | 21 | 12 | 12 | 10 | 15 | 15 | 17 | 26 | <b>16,2</b> |
| Технологія                                                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 | 4  | 4  | 8  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4,3         |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        | 8  | 7  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 7  | 4,7         |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3,3         |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           | 6  | 8  | 6  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 6  | 5  | 4,7         |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | 22 | 23 | 22 | 12 | 12 | 12 | 13 | 15 | 17 | 22 | <b>17</b>   |
| Державне регулювання                                                         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі | 3  | 3  | 3  | 9  | 10 | 5  | 1  | 1  | 1  | 4  | 4,0         |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 | 3  | 3  | 2  | 9  | 10 | 6  | 1  | 2  | 2  | 4  | 4,2         |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | 3  | 3  | 2  | 9  | 8  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 3,4         |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 3  | 3  | 2  | 1  | 10 | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2,8         |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | 12 | 12 | 9  | 28 | 38 | 15 | 4  | 5  | 5  | 16 | <b>14,4</b> |
| Екологія                                                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   | 5  | 5  | 5  | 7  | 7  | 4  | 4  | 7  | 7  | 2  | 4,9         |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               | 5  | 4  | 5  | 7  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 3,7         |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | 5  | 4  | 2  | 6  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 2  | 3,9         |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          | 5  | 3  | 9  | 3  | 5  | 3  | 4  | 6  | 5  | 2  | 4,3         |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | 20 | 16 | 21 | 23 | 19 | 15 | 13 | 21 | 19 | 8  | <b>16,8</b> |

Таблиця 2.4

## Розподіл результатів експертних оцінок за зонами впливу

| Фактори                                                            | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|---|---|----------------------|---|----|
|                                                                    | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
| Галузь                                                             | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі                  |                         |   |   | 5,8                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                         |                         |   |   | 5,0                   |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                                  |                         |   |   | 5,6                   |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі         |                         |   |   | 6,7                   |   |   |   |                      |   |    |
| Споживачі                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
|                                                                    | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі    |                         |   |   | 6,1                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                    |                         |   |   | 5,0                   |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                             |                         |   |   | 4,4                   |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі         |                         |   |   | 7,6                   |   |   |   |                      |   |    |
| Ресурси                                                            | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
|                                                                    | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                    |                         |   |   | 4,2                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                                | 3,2                     |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                   | 3,0                     |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі     |                         |   |   | 5,8                   |   |   |   |                      |   |    |
| Технологія                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
|                                                                    | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                       |                         |   |   | 4,3                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                              |                         |   |   | 4,7                   |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер зміни технологій                                       | 3,3                     |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі |                         |   |   | 4,7                   |   |   |   |                      |   |    |

Продовження табл. 2.4

| Державне регулювання                                                         | 1                   | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|-----------------------|---|---|---|----------------------|---|----|
|                                                                              | Зона слабого впливу |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |   |   | 4,0                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |   |   | 4,2                   |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | 3,4                 |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 2,8                 |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| Екологія                                                                     | 1                   | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6 | 7 | 8                    | 9 | 10 |
|                                                                              | Зона слабого впливу |   |   | Зона помірного впливу |   |   |   | Зона сильного впливу |   |    |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |   |   | 4,9                   |   |   |   |                      |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               | 3,7                 |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | 3,9                 |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |   |   | 4,3                   |   |   |   |                      |   |    |
| Результати за факторами                                                      |                     |   |   |                       |   |   |   |                      |   |    |
| Галузь                                                                       |                     |   |   | 23,1                  |   |   |   |                      |   |    |
| Споживачі                                                                    |                     |   |   | 23,1                  |   |   |   |                      |   |    |
| Ресурси                                                                      |                     |   |   | 16,2                  |   |   |   |                      |   |    |
| Технологія                                                                   |                     |   |   | 17                    |   |   |   |                      |   |    |
| Державне регулювання                                                         |                     |   |   | 14,4                  |   |   |   |                      |   |    |
| Екологія                                                                     |                     |   |   | 16,8                  |   |   |   |                      |   |    |

Зазвичай при аналізі зовнішнього середовища найбільш використовуваними є наступні методи прогнозування: експертні оцінки, моделювання або екстраполяція. Метод експертних оцінок використовують найчастіше в умовах, коли не можна отримати інформації іншими методами. Оскільки, експертний метод є найбільш вживаний, саме його було використано при оцінці факторів зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства.

Експертні оцінки ранжуються від 1 до 10 балів, причому вони розділені на три зони впливу:

- зона слабого впливу (оцінки від 1 до 3 балів);
- зона помірного впливу (оцінки від 4 до 7 балів);
- зона сильного впливу (оцінки від 8 до 10 балів).

За десятибальною шкалою кожен експерт оцінює швидкість зміни фактору, інтенсивність і характер його зміни, а також силу впливу цього фактора на діяльність підприємств галузі. Оцінки, які поставили експерти наведено в додатку В. Результати оцінки за кожним фактором наведено на основі розрахунку середньої оцінки фактору.

Отримані результати по кожному фактору заносимо в карту оцінки зовнішнього середовища. Вагові коефіцієнти по кожному фактору надані експертами наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Карта оцінки мікрорівня зовнішнього середовища

| Параметри                                                                                         | Оцінка впливу | Ваговий коефіцієнт (від 0,1 до 1) | Зважена оцінка впливу |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                                                                                                   | Від 4 до 40   |                                   |                       |
| Галузь                                                                                            | 23,1          | 0,9                               | 20,79                 |
| Ринок споживачів                                                                                  | 23,1          | 0,9                               | 20,79                 |
| Ресурсна база                                                                                     | 16,2          | 0,7                               | 11,34                 |
| Зміни в технології                                                                                | 17            | 0,8                               | 13,6                  |
| Державне регулювання                                                                              | 14,4          | 0,6                               | 8,64                  |
| Екологія                                                                                          | 16,8          | 0,7                               | 11,76                 |
| Інтегральна оцінка впливу параметрів мікрорівня зовнішнього середовища на діяльність підприємства |               |                                   | 86,92                 |

За розрахованими зваженими оцінками впливу фактори зовнішнього середовища підприємства з виробництва мінеральних вод можна розділити на три групи. Перша група включає ринок споживачів та галузь діяльності – фактори, що отримали найбільш високі оцінки. Зважені оцінки за такими факторами як ресурсна база, зміни в технології та екологічні фактори приблизно однакові і їх можна об'єднати в другу групу. Державне регулювання галузі за результатами отримало найнижчу оцінку, а отже його можна виділити в окрему

групу (рис. 2.5).

|                    |                             |               |                    |
|--------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Фактор 1-го рангу  | Ринок споживачів            |               | Галузь             |
| Фактори 2-го рангу | Екологічні фактори          | Ресурсна база | Зміни в технології |
| Фактори 3-го рангу | Державне регулювання галузі |               |                    |

Рис. 2.5 Ранжування факторів зовнішнього середовища підприємства з виробництва мінеральних вод

Найбільшу силу впливу для підприємств з виробництва мінеральних вод мають параметри зміни умов діяльності підприємств та споживачів, а отже ці ключові фактори мають бути враховані при формуванні інноваційної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Рівень інтегральної оцінки впливу параметрів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі (86,92) можна оцінити як середній, тобто в цілому зовнішнє середовище для розробки інноваційної стратегії досить стабільне та прогнозоване. В результаті аналізу зовнішнього середовища діяльності сформуємо наступний прогноз щодо розвитку галузі на найближчі 5-10 років:

- зростання потреби в питній воді;
- пошук альтернативних джерел мінералізації питної води;
- збільшення використання пластикової сировини;
- концентрація підприємств;
- глобалізація ринків;
- посилення ролі споживачів на ринку;
- посилення впливу екологічних організації на діяльність підприємств.

Визначення ключових факторів впливу дає можливість визначити пріоритетні напрямки аналізу інноваційного потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», паралельно з оцінкою стану та напрямків

розвитку зовнішнього середовища. Зміна факторів зовнішнього середовища впливає на інноваційний потенціал підприємства та зумовлює пошук методів вдосконалення технологічного процесу виробництва для забезпечення зростання якості мінеральних вод, оновлення апаратного забезпечення самого виробництва, побудову нових схем роботи в сфері логістики.

## 2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Важливою характеристикою інноваційної діяльності є інноваційна активність – цілеспрямована підтримка високої сприйнятливості персоналу підприємства до нововведень за допомогою цілеспрямованих структур і методів управління. Управління інноваційним розвитком наведено на рис. 2.6.

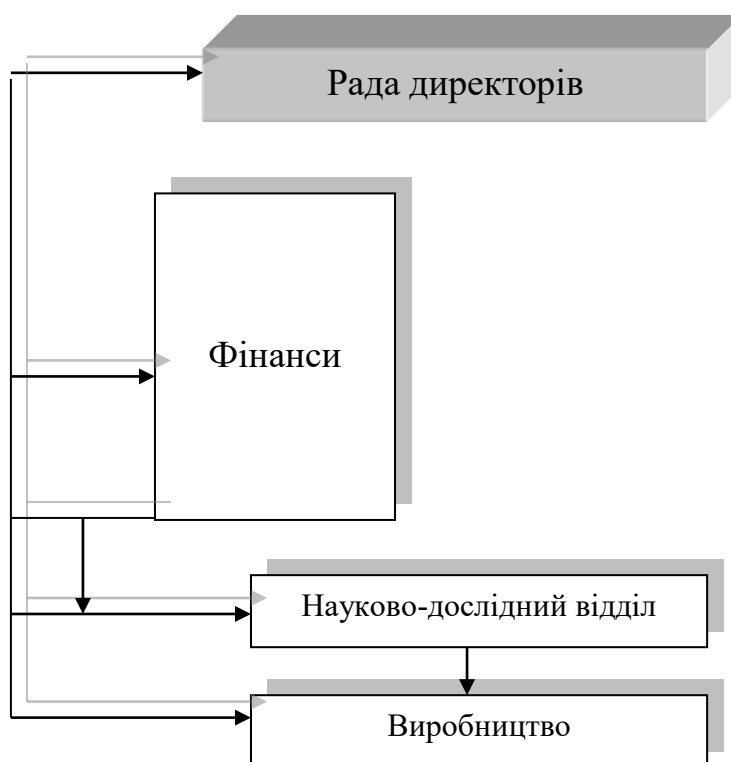


Рис. 2.6 Організаційна структура управління інноваційним розвитком ПрАТ

«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Науково-дослідний відділ у співпраці із відділом фінансів ухвалюють

управлінські рішення щодо інновацій, здійснюють інноваційний моніторинг, проводять пошук та укладають договори з науково-дослідними та проєктними організаціями. Дана схема інноваційної діяльності для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є основним чинником виживання. Інноваційний моніторинг сприяє прискоренню процесу пошуку та прийняття інноваційних рішень; виступає інформаційним джерелом для організаційних, технологічних, економічних, соціальних інновацій.

З метою визначенні інтенсивності інноваційної діяльності на підприємстві проаналізуємо рівень оновленості продукції (який є відношенням нових введених видів продукції за відповідний рік до загальної кількості видів продукції).

Динаміка рівня оновленості продукції ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка рівня оновленості продукції ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 рр.**

| Показники                                      | Роки |      |      | Відхилення      |             |
|------------------------------------------------|------|------|------|-----------------|-------------|
|                                                | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| 1. Кількість найменувань продукції             | 27   | 29   | 34   | 5               | 17,24       |
| 2. Кількість найменувань нових видів продукції | 3    | 2    | 5    | 3               | 150,00      |
| 3. Коефіцієнт оновленості                      | 0,11 | 0,07 | 0,15 | 0,08            | 113,24      |

З даних табл. 2.6 видно, що коефіцієнт оновленості має зростаючу тенденцію із 0,11 у 2021 році до 0,15 у 2023 році. Мінімальне значення коефіцієнту оновлення спостерігається в 2022 році – 0,07, що обумовлено початком бойових дій на території України та призупиненні введення нової продукції.

Розробка нових видів продукції відбувається науково-дослідним відділом в співпраці з відділом маркетингу, який досліджує споживчі смаки та тенденції

на ринку споживання мінеральних вод, формує активні маркетингові заходи щодо просування нової продукції на ринок, що забезпечує їй конкурентні переваги та відповідно конкурентоспроможність самого підприємства.

Динаміка фінансування інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за об'єктами інновацій на основі внутрішньої інформації відділу фінансів та науково-дослідного відділу наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка інновацій ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»  
за 2021-2023 роки, тис. грн.**

| Показник                                        | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | Абс. відхилення (+,-) |               |               |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------|---------------|
|                                                 |             |             |             | 2022 /<br>2021        | 2023/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| Інновації в оновлення продукції                 | 75,2        | 84,5        | 91,0        | 9,3                   | 15,8          | 6,5           |
| Витрати на НДДКР                                | 145,9       | 202,6       | 245,9       | 56,7                  | 100           | 43,3          |
| Інновації у розвиток матеріально-технічної бази | 15,3        | 29,6        | 34,1        | 14,3                  | 18,8          | 4,5           |
| Разом                                           | 236,4       | 316,7       | 371,0       | 80,3                  | 134,6         | 54,3          |

За даними табл. 2.7, загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність в 2023 р. збільшився на 54,3 тис. грн. порівняно з 2022 р. та на 134,6 тис. грн. порівняно з базою порівняння 2021 роком. Зростання витрат на інноваційну діяльність в 2023 році обумовлено здебільшого збільшенням витрат на науково-дослідні роботи – зростання в 2022 році на 56,7 тис. грн., в 2023 році – на 43,3 тис. грн.

Динаміка структури витрат на інноваційну діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» наведена у табл. 2.8.

За даними табл. 2.8, в структурі витрат на інноваційну діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» максимальну частку складають витрати на наукові роботи (61,72% – в 2021 р., 63,97% – в 2022 р. та 66,28% – в 2023 р.). Частка витрат на наукові роботи має зростаючу тенденцію із 61,72% у 2021 році до 66,28% у 2023 році (загальне зростання за 2021-2023 роки – 4,56%).

**Структура витрат на інновації ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки, %**

| Показник                                        | % структури 2021 року | % структури 2022 року | % структури 2023 року | Відхилення (+,-) |            |            |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|------------|------------|
|                                                 |                       |                       |                       | 2022 / 2021      | 2023/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Інновації в оновлення продукції                 | 31,81                 | 26,68                 | 24,53                 | -5,13            | -7,28      | -2,15      |
| Витрати на НДДКР                                | 61,72                 | 63,97                 | 66,28                 | 2,25             | 4,56       | 2,31       |
| Інновації у розвиток матеріально-технічної бази | 6,47                  | 9,35                  | 9,19                  | 2,87             | 2,72       | -0,16      |
| Разом                                           | 100,0                 | 100,0                 | 100,0                 | 0                | 0          | 0          |

Ефективність функціонування механізму інноваційної діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» забезпечують всі складові інноваційного бізнес-процесу з метою максимізації загальних результатів діяльності підприємства. Ефективність інноваційної діяльності підприємства забезпечується наступними факторами:

- розробкою та узгодженістю інноваційної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» із загально корпоративною стратегією;
- доведенням основних принципів інноваційності діяльності до всіх працівників;
- універсальністю та швидкою адаптацією до змін факторів зовнішнього середовища;
- підтримкою вищої ланки управління.

Для проведення аналізу стану підприємства та визначення можливості інноваційного розвитку пропонуємо проаналізувати показники:

- $X_1$  – коефіцієнт фінансової автономії,
- $X_2$  – коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів,
- $X_3$  – коефіцієнт покриття,
- $X_4$  – коефіцієнт зносу основних засобів,
- $X_5$  – рентабельність активів,

$X_6$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу,

$X_7$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Методологія розрахунку відповідних коефіцієнтів наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Розрахунок показників для аналізу можливості інноваційного розвитку підприємства**

| № | $X_i$ | Показник                                              | Формула                                                                                                                                                          |
|---|-------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | $X_1$ | Коефіцієнт фінансової автономії                       | $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$                                                                                                           |
| 2 | $X_2$ | Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | $\frac{\text{Цільове фінансування} + \text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутн. періодів}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 3 | $X_3$ | Коефіцієнт покриття                                   | $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$                                                                                                     |
| 4 | $X_4$ | Коефіцієнт зносу основних засобів                     | $\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$                                                                                 |
| 5 | $X_5$ | Рентабельність активів                                | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Актив балансу}} \times 100\%$                                                                                               |
| 6 | $X_6$ | Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | $\frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$                                                                               |
| 7 | $X_7$ | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                     | $\frac{\text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$                                               |

Із даних табл. 2.9 перелік коефіцієнтів  $X_i$ ,  $i = \overline{1, N}$  можна змінювати відповідно до мети аналізу, особливостей самого підприємства та ступеня впливу на відповідну складову підприємства конкретних показників. До моделі аналізу доцільним є включення показників із групи майнового становища підприємства, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, прибутковості та рентабельності. Показники із даних груп будуть впливати на інноваційний розвиток підприємства та фінансові можливості щодо фінансування інноваційних програм розвитку.

Формуємо єдину шкалу, яка включає п'ять рівнів якісних значень для

характеристики наведених показників (табл. 2.10):

ДН – дуже низький рівень,

Н – низький рівень,

С – середній рівень,

В – високий рівень,

ДВ – дуже високий рівень.

Таблиця 2.10

### Групування показників інноваційного розвитку

| Показник       | Значення показника |            |             |             |           |
|----------------|--------------------|------------|-------------|-------------|-----------|
|                | <i>ДН</i>          | <i>Н</i>   | <i>С</i>    | <i>В</i>    | <i>ДВ</i> |
| X <sub>1</sub> | ≤ 0,3              | 0,4 ÷ 0,45 | 0,55 ÷ 0,6  | 0,75 ÷ 0,8  | ≥ 0,9     |
| X <sub>2</sub> | ≤ 0,2              | 0,25 ÷ 0,3 | 0,35 ÷ 0,45 | 0,55 ÷ 0,65 | ≥ 0,7     |
| X <sub>3</sub> | ≤ 0,2              | 0,3 ÷ 0,4  | 0,6 ÷ 0,7   | 0,8 ÷ 0,9   | ≥ 1,0     |
| X <sub>4</sub> | ≤ 0,01             | 0,1 ÷ 0,3  | 0,35 ÷ 0,45 | 0,5 ÷ 0,6   | ≥ 0,7     |
| X <sub>5</sub> | ≤ -0,15            | -0,1 ÷ 0   | 0,05 ÷ 0,1  | 0,17 ÷ 0,22 | ≥ 0,3     |
| X <sub>6</sub> | ≤ 0,15             | 0,2 ÷ 0,3  | 0,35 ÷ 0,45 | 0,5 ÷ 0,6   | ≥ 0,65    |
| X <sub>7</sub> | ≤ 0,2              | 0,25 ÷ 0,3 | 0,4 ÷ 0,6   | 0,7 ÷ 0,8   | ≥ 0,9     |

На основі розрахованих показників визначається вихідна змінна *G*, яка формує можливість інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Сукупність загальних значень *G* демонструє повну множину можливостей розвитку підприємства. Відповідно до фінансового стану підприємства та його потенціалу щодо інноваційного розвитку, оцінка значень змінної *G* буде відбуватися на основі наступної шкали:

ДН – дуже низька ймовірність інноваційного розвитку,

Н – низька ймовірність інноваційного розвитку,

С – середня ймовірність інноваційного розвитку підприємства,

В – висока ймовірність інноваційного розвитку підприємства,

ДВ – дуже висока ймовірність інноваційного розвитку підприємства.

Далі необхідно здійснити розрахунок інтегрального показника *G* за формулою середньозваженої досліджуваних показників. Відзначимо, що можливість інноваційного розвитку підприємства буде вищою за

максимального значення вихідної змінної. В табл. 2.11 наведемо кількісні значення розрахованих показників, які впливатимуть на інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 2.11

### Динаміка показників за якісними рівнями

| Показник       | Значення показника |       |       | Абсолютне відхилення |           |
|----------------|--------------------|-------|-------|----------------------|-----------|
|                | 2021               | 2022  | 2023  | 2022/2021            | 2023/2022 |
| X <sub>1</sub> | 0,41               | 0,41  | 0,51  | 0,00                 | 0,10      |
| X <sub>2</sub> | 0,59               | 0,59  | 0,48  | 0,00                 | -0,10     |
| X <sub>3</sub> | 0,32               | 0,33  | 0,38  | 0,01                 | 0,05      |
| X <sub>4</sub> | 0,34               | 0,39  | 0,34  | 0,05                 | -0,04     |
| X <sub>5</sub> | 6,38               | 0,16  | 7,99  | -6,22                | 7,82      |
| X <sub>6</sub> | -0,53              | -0,52 | -0,40 | 0,01                 | 0,12      |
| X <sub>7</sub> | 0,07               | 0,06  | 0,01  | -0,02                | -0,05     |

За даними табл. 2.11, були розраховані значення всіх запропонованих показників X<sub>1</sub> – X<sub>7</sub> за 2021-2023 роки. Розрахунки показників було здійснено на основі фінансової звітності, яка наведена в Додатках А-Б. Далі необхідно провести співставлення кількісного значення показника відповідно до шкали та визначити відповідні оцінки, що наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Визначення рівнів показника інноваційного розвитку

| Показник       | Рівень показника |      |      | Бал за відповідним рівнем |      |      |
|----------------|------------------|------|------|---------------------------|------|------|
|                | 2021             | 2022 | 2023 | 2021                      | 2022 | 2023 |
| X <sub>1</sub> | Н                | Н    | С    | 2                         | 2    | 3    |
| X <sub>2</sub> | В                | В    | С    | 5                         | 5    | 4    |
| X <sub>3</sub> | Н                | Н    | Н    | 2                         | 2    | 2    |
| X <sub>4</sub> | С                | С    | С    | 3                         | 3    | 3    |
| X <sub>5</sub> | ДВ               | ДВ   | ДВ   | 5                         | 5    | 5    |
| X <sub>6</sub> | ДН               | ДН   | ДН   | 1                         | 1    | 1    |
| X <sub>7</sub> | ДН               | ДН   | ДН   | 1                         | 1    | 1    |
| G              |                  |      |      | 2,71                      | 2,71 | 2,71 |

Відповідність інтегрального показника умовам інноваційного розвитку наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Залежність напрямків впровадження інновацій від можливості розвитку підприємства**

| Ступінь якісного терму, що характеризує можливість розвитку | Якісний терм вихідної змінної | Інтегральне значення вихідної змінної (бали) | Можливі напрямки впровадження інновацій |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Дуже висока можливість розвитку                             | ДВ                            | 4,36 – 5                                     | ТІ, ТП, ПІ, ВП                          |
| Висока можливість розвитку                                  | В                             | 3,36 – 4,35                                  | ТП, ПІ, ВП                              |
| Середня можливість розвитку                                 | С                             | 2,66 – 3,35                                  | ПІ, ВП                                  |
| Низька можливість розвитку                                  | Н                             | 1,46 – 2,65                                  | ВП                                      |
| Дуже низька можливість розвитку                             | ДН                            | 0,1 – 1,45                                   | Не впроваджуються                       |

Із табл. 2.13, ДН – дуже низька можливість інноваційного розвитку підприємства з відсутністю інноваційних перетворень; Н – низька ймовірність розвитку з можливістю впровадження лише внутрішніх перетворень (ВП); С – середня можливість розвитку підприємства з впровадженням продуктових інновацій (ПІ); В – висока можливість розвитку зі спрямуванням інновацій на технічні перетворення (ТП); ДВ – дуже висока можливість інноваційного розвитку, що дозволить впроваджувати технологічні інноваційні перетворення (ТІ).

За даними табл. 2-12-2.13 за шкалою оцінювання можливості інноваційного розвитку, необхідно зазначити, що досліджуване підприємство має середній рівень інноваційного розвитку на основі оцінки фінансових показників. Значення коефіцієнта 2,71.

Запропонований аналіз з наступним розподілом за групами дозволяє визначити стан і можливість інноваційного розвитку підприємства, частку підприємства на ринку та серед конкурентів, наявність конкурентних переваг. Все це надає додаткових важелів при прийнятті управлінських рішень щодо розробки інноваційної стратегії, а результати аналізу стають складовою інформаційного забезпечення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

### 2.3 Оцінка стратегії інноваційного розвитку підприємства

На сьогодні ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» позиціонує себе як потужне інноваційне підприємство із динамічним розвитком. Позиції лідера забезпечують:

а) за рахунок високотехнологічного обладнання – лідерські позиції у галузі за обсягами виробництва;

б) лідер у сегменті газованих та негазованих столових вод.

Ключовим ресурсом, що забезпечує інноваційний розвиток для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» виступає висококваліфікований та досвідчений персонал – гордість заводу. В свою чергу, висока кваліфікація персоналу дає змогу використовувати сучасні підходи в організації виробничого процесу. Запровадження тотальної системи контролю якості, яка об'єднує всі ланки – від джерела до споживача, забезпечує споживачів мінеральною водою високої якості. Процес моніторингу та забезпечення системи якості, розпочинається з контролю якості води в самому джерелі «Моршинське» до поточного контролю на виробництві. Вся продукція підприємства проходить внутрішню та державну сертифікацію мінеральної води, логістичне забезпечення по філіях, що включає складську систему управління якістю, та завершується постійним контролем мінеральних вод на полицях торгових мереж з метою мінімізації можливої появи підробок.

В 2012 році ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» було сертифіковано Систему управління якістю відповідно до стандартів з ISO 9001 та Систему управління безпечністю відповідно ISO 22 000. Запровадження сучасних стандартів якості дає змогу експортувати продукцію.

Виробничо-аналітична лабораторія ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», яка пройшла відповідну атестацію, сприяє тотальній системі контролю якості та забезпеченню інноваційних розробок на підприємстві. Кваліфіковані працівники лабораторії забезпечують постійний контроль за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними

показниками мінеральної води та її тари. Контроль проводиться на постійній основі, що надає змогу оперативно отримувати результати аналізів.

Вхідний контроль води із джерела здійснюється ретельно, проводяться попередні випробовування таропакувальних матеріалів. Особливу увагу приділяють санітарному стану приміщень, особистій гігієні персоналу підприємства.

Головною особливістю виробничого процесу, а саме розливу води «Моршинська» не відбувається жодних змін хімічного складу та фізичної структури води, її не піддають жодним техногенним перетворенням, що і забезпечує унікальність та природність мінеральної джерельної води із глибин Карпат. Первинна формула води «Моршинська» характеризується первозданною чистотою та збалансованістю мінерального складу, який не потребує змін. Термін наливу води із джерела до тари становить до 7 хв. Та проходить лише механічні фільтри на своєму шляху. Саме мінімальний термін розливу і дає змогу зберігати свою природну формулу «Моршинська».

Запровадження новітніх інноваційних технологій у виробничому процесі надають змогу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», не руйнуючи унікального складу, здійснювати розлив води в пляшки та доносити корисні властивості води із джерела «Моршинське» до споживачів, як в межах країни, так і поза її межами.

Проведемо аналіз конкурентного профілю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» наведена у табл. 2.14, з метою визначити стратегії, основні вектори розвитку та ключові компетенції порівняно із конкурентами.

За даними табл. 2.14, розрахований сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має мінімальне значення, яке становить 3,665 (що вказує на найнижчу конкурентоспроможність). Максимальне значення коефіцієнту конкурентоспроможності продукції 3,864 за розрахунками в ПАТ «Оболонь». Досліджуване підприємство – ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має середній коефіцієнт, із значенням 3,669.

Таблиця 2.14

**Матриця конкурентного профілю ПрАТ «Моршинський завод  
мінеральних вод «Оскар»**

| Критерії оцінки                                      | Зведені оцінки по експертах |                                       |                                     | Коефіцієнт значущості критерію | Оцінки конкурентів |                                       |                                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                      | ПАТ «Оболонь»               | «Миргородський завод мінеральних вод» | «Моршинський завод мінеральних вод» |                                | ПАТ «Оболонь»      | «Миргородський завод мінеральних вод» | «Моршинський завод мінеральних вод» |
| 1. Якість води                                       | 3,2                         | 3,4                                   | 3,6                                 | 0,14                           | 0,448              | 0,476                                 | 0,504                               |
| 2. Широта асортименту                                | 3,6                         | 3,1                                   | 3,7                                 | 0,1                            | 0,36               | 0,31                                  | 0,37                                |
| 3. Дотримання термінів                               | 4,3                         | 3                                     | 3,8                                 | 0,15                           | 0,645              | 0,45                                  | 0,57                                |
| 4. Компетентність персоналу                          | 4,1                         | 3,3                                   | 3,1                                 | 0,11                           | 0,451              | 0,363                                 | 0,341                               |
| 5. Культура обслуговування                           | 3,4                         | 3,8                                   | 3,7                                 | 0,2                            | 0,68               | 0,76                                  | 0,74                                |
| 6. Рівень цін                                        | 4,5                         | 4,9                                   | 3,8                                 | 0,2                            | 0,9                | 0,98                                  | 0,76                                |
| 7. Фінансовий стан                                   | 3,8                         | 3,3                                   | 3,7                                 | 0,1                            | 0,38               | 0,33                                  | 0,37                                |
| Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції |                             |                                       |                                     | 1                              | 3,864              | 3,665                                 | 3,669                               |

Специфіка діяльності та основні вектори розвитку підприємства, можна визначити із загальної стратегії. Порівняння місії та загальної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» із найближчим конкурентом проведемо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Порівняння базового вектору розвитку підприємств**

| Елемент                | ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод»                             | ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія                  | Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті | Дарувати справжнє природне оновлення. Ми виробляємо природні мінеральні води і високоякісні натуральні напої, створені на основі мінеральних вод, що дарують неповторний смак, здоров'я і життєву енергію нашим споживачам в усьому світі. |
| Корпоративна стратегія | Стратегія розвитку                                                    | Стратегія розвитку на основі корпоративної соціальної відповідальності                                                                                                                                                                     |

На офіційному сайті ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» місія прописана як – дарувати справжнє природне оновлення.

Ключовими аспектами діяльності підприємства є розширення ринків продаж, найповніше задоволення потреб споживачів, нарощення прибутків.

В табл. 2.16 наведено порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Таблиця 2.16

**Порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

| ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод»                            |                                           | ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» |                                          |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Бізнес-одиниця                                                       | Стратегія                                 | Бізнес-одиниця                                  | Стратегія                                |
| Виробництво                                                          | Стратегія глибокого проникнення на ринок. | Виробництво мінеральних вод                     | Стратегія розвитку                       |
| Виробництво безалкогольних напоїв                                    | Стратегія розширення ринку                |                                                 |                                          |
| Виробництво слабоалкогольних напоїв                                  | Стратегія скорочення                      |                                                 |                                          |
| Виробництво мінеральних вод                                          | Стратегія інтенсивного зростання          | Виробництво негазованої води                    | Стратегія глибокого проникнення на ринок |
| Виробництво промислових товарів                                      | Стратегія концентричної диверсифікації    |                                                 |                                          |
| Стратегія функціонування на міжнародному ринку (експортна стратегія) |                                           |                                                 |                                          |
| Стратегія співробітництва                                            |                                           | -                                               |                                          |
| Конкурентні стратегії (за Портером)                                  |                                           |                                                 |                                          |
| Лідерування у витратах                                               | Диференціації                             | Фокусування                                     |                                          |

На практиці ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» використовує стратегію на утримання лідерства, яка передбачає задоволення вимогливих смаків споживачів напоїв, враховуючи інтереси стейкхолдерів та постійної уваги до запобігання забрудненню. Ключові компетенції компанії наведені на рис. 2.7.

Невід'ємною частиною стратегії виступає розробка шляхів підвищення ефективності системи управління, яка відповідала б міжнародним стандартам. Ведеться прогнозування тенденцій розвитку ринку України. Виходячи з цього,

зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є саме стратегія розвитку в рамках якої розробляється інноваційна стратегія.



Рис. 2.7 «Дерево» ключових компетенцій ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Оскільки, ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» використовує маркетинг орієнтований на споживача, компанія значні кошти направляє на інноваційний розвиток, розробку та впровадження нових технологій виробництва води. Компанія запроваджує сучасні маркетингові, технологічні та управлінські програми розвитку, які спрямовані на модернізацію виробництва, запровадження нових брендів води (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Ресурси ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

| Ресурс                    | Характеристика                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технології виробництва    | мінеральні води «Моршинська» за своїми смаковими, властивостями, технічною та хімічною чистотою вигідно вирізняються серед виробів конкурентів. Вони зберігають усю природню скарбницю мінералів та іонів |
| Кваліфікація спеціалістів | Встановлювали та монтували іноземне устаткування спеціалісти з Німеччини та Австрії спільно з нашими фахівцями, які проходили спеціальне навчання за кордоном й отримали відповідні сертифікати           |
| Технічні можливості       | Нове австрійське обладнання фірми «Косме». Потужність лінії розливу мінеральної води від 3 до 5 тис. пляшок/годину.                                                                                       |
| Логістика                 | Основним ринком збуту продукції «Моршинська» є вся Україна. Термін поставки – в середньому 5 днів                                                                                                         |

Ключовими факторами підприємства, що забезпечують інноваційний розвиток виступають:

а) ширина асортименту – підприємство має покривати весь сегмент покупців мінеральних вод за рахунок збалансованості товарної лінійки продукції.

б) маркетинг. Ефективний маркетинг для виробників мінеральних вод має ключове значення, оскільки по своїй сутності продукція на ринку є однорідною, без виключних особливостей. Активна реклама та донесення до споживачів виключної особливості мінеральної води саме досліджуваного підприємства може мати вирішальне значення при виборі води споживачем.

Для мінеральних вод якість також відіграє значну роль. Саме тому компанія обрала правильне позиціонування – через призму якості. Незважаючи на ефективну маркетингову політику, велика конкуренція в галузі провокує появу виробничих ризиків. Основними заходами запобігання ризиків в ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є оптимізація виробничих витрат, поліпшення роботи департаменту маркетингу та продаж, реалізація масштабних рекламних кампаній та високий контроль якості води.

При формуванні інноваційної стратегії набувають інвестиції в нематеріальні активи. З огляду на це виділимо окремі джерела інноваційних можливостей ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», такі як

технологія, рівень індивідуальної інноваційної сприйнятливості та оцінка можливості створення організації інноваційного типу, науково-дослідні роботи та маркетингова діяльність на підприємстві на рис. 2.8.

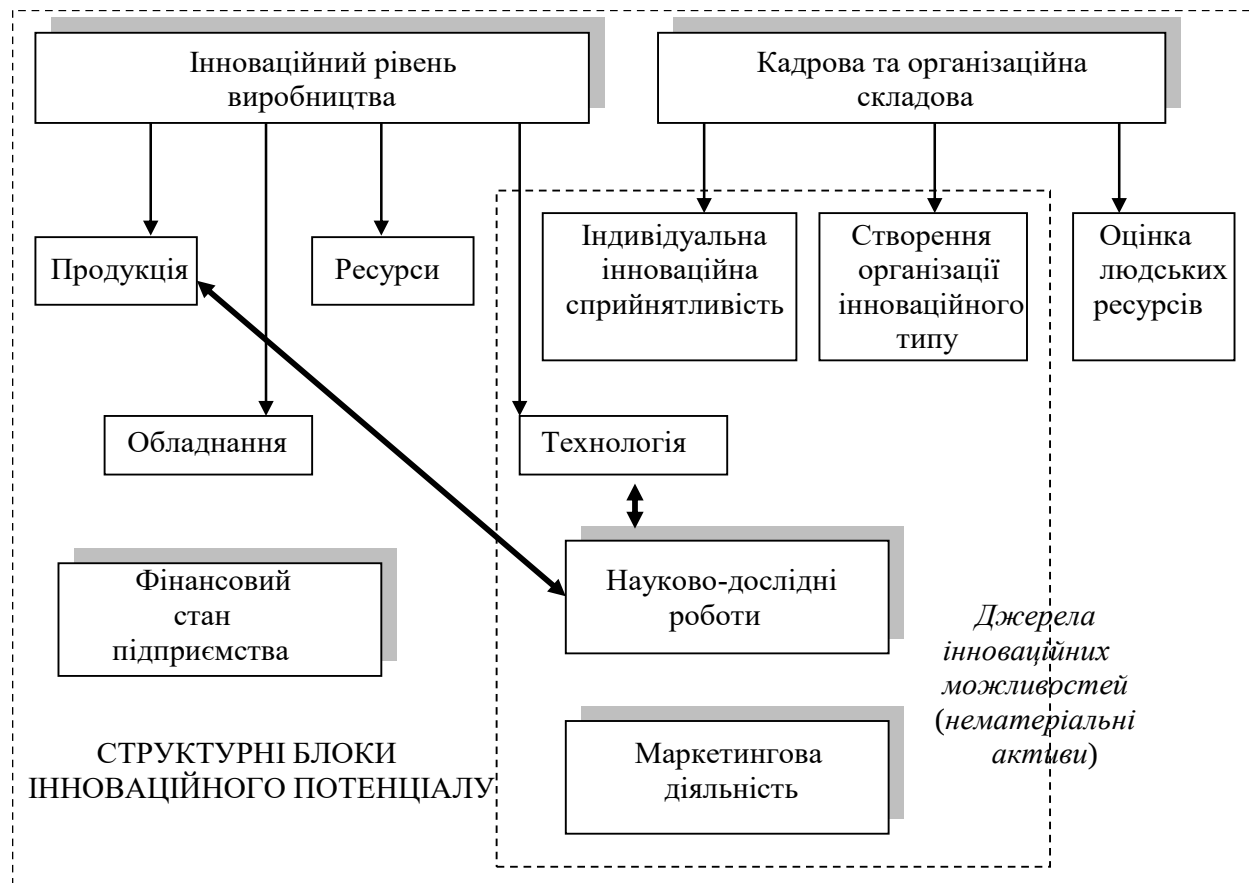


Рис. 2.8 Джерела інноваційних можливостей ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» в рамках інноваційної стратегії

Як зазначалося при дослідженні зовнішнього середовища галузі, ресурсна база, наприклад, хоча і має сильний вплив на підприємства, однак характеризується дуже повільними еволюційними змінами. Слід також відмітити, що галузь виробництва мінеральних вод відноситься до зрілих галузей з усталеними технологічними принципами та ресурсними можливостями і тому нові конкурентні переваги слід шукати в нових сферах діяльності, таких як, наприклад, нова організація роботи підприємства, нові підходи до організації роботи із споживачами.

Виділені джерела інноваційних можливостей враховують при розробці

організаційно-економічних заходів інноваційної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Методика вибору інноваційної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» реалізується за наступною схемою (рис. 2.9.):

а) використовуючи матрицю експертних оцінок із зазначеними зонами сильного, середнього та слабкого інноваційного потенціалу, експерти роблять висновок стосовно рівня оцінки по кожній загальній складовій інноваційного потенціалу;

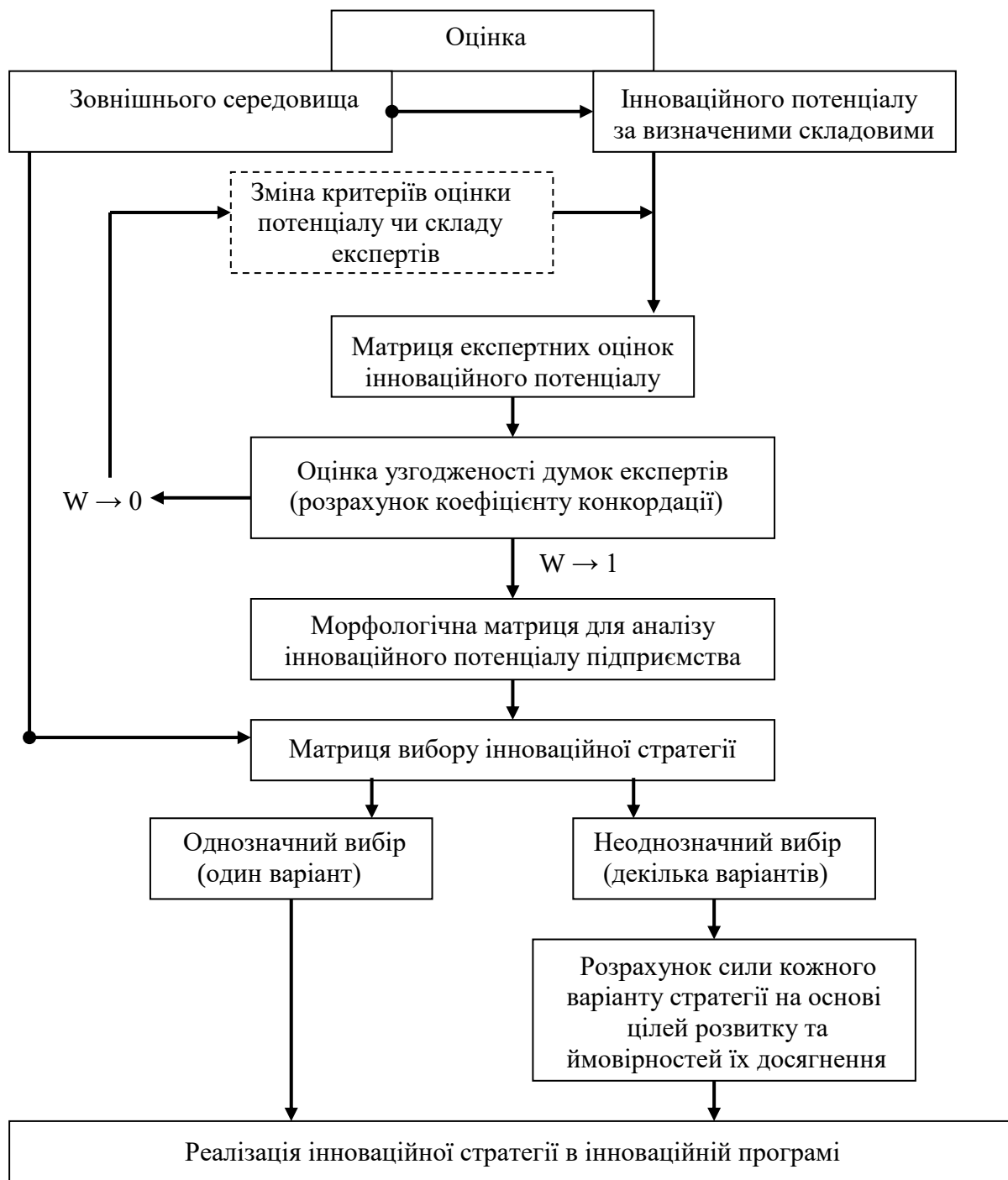
б) розраховується коефіцієнт конкордації оцінок експертів;

в) якщо зв'язок між думками експертів існує ( $W$  наближується до 1), загальні висновки експертів заносяться в матрицю;

г) рівні оцінки із морфологічної матриці переносяться в матрицю вибору інноваційної стратегії. В результаті можна отримати базовий варіант стратегії інноваційної розвитку, який визначить напрямок інноваційного розвитку підприємства.

До 2022 року інноваційний рівень виробництва можна визначити як високий (В), фінансовий стан підприємства – стабільний (С), середній (С) рівень оцінки організаційної та кадрової складової, рівень НДДКР має середнє (С) значення, і система маркетингу охарактеризована як не підтримуюча (НП).

Даним характеристикам відповідає традиційна стратегія інноваційного розвитку. Традиційна стратегія інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» п 2021-2023 роках була спрямована в основному на підвищення якості існуючих продуктів за рахунок продуктових та технологічних інновацій, важливу роль грає система маркетингу, яка має підтримувати всі попередні складові інноваційного потенціалу. Система маркетингу підтримує інші складові. Поряд із впровадженням продуктових інновацій на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» розроблено систему заходів, спрямовану на підвищення ефективності роботи маркетингової сфери на підприємстві. Це вимагало розробки та впровадження інновацій організаційно-управлінського характеру.



Примітка: стрілки  $\bullet \rightarrow$  показують сфери впливу оцінки зовнішнього середовища в процесі вибору інноваційної стратегії

Рис. 2.9 Методичний інструментарій розробки стратегії інноваційного розвитку

Основними напрямками забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» необхідно відзначити адаптацію асортименту продукції відповідно до потреб ринку.

Сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу екологічно чистим продуктам, які позитивно впливають на здоров'я та не шкодять довкіллю. Вплив екотренду особливо помітний у преміум сегменті, де популярність окремих категорій товарів залежить від їхньої інноваційності та екологічності. Крім того, багато клієнтів зацікавлені в отриманні нових чи оновлених продуктів, розроблених із використанням сучасних технологій.

Доцільним кроком для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є розширення асортименту завдяки впровадженню нових категорій продукції. Функціональні води – це напої на основі мінеральної води, збагачені вітамінами, мінералами, лікарськими травами чи фруктами, які забезпечують додаткові переваги для здоров'я. У США та країнах ЄС уже популярні такі види функціональних вод, як білкова, пробіотична чи колагенова вода. Оригінальним прикладом є імунна вода з добавкою олії гранату, що позитивно впливає на роботу шлунка. Серед цікавих тенденцій можна виділити австралійську компанію Refresh, засновану у 1997 році. Вона є найбільшим виробником дистильованої питної води під брендом Refresh Pure Water. В останні роки особливу популярність здобув їхній продукт Охуфреш – вода з високим вмістом кисню (на 700% більше, ніж у звичайній воді) та додаванням гімалайської кристалічної солі. Ще однією перспективною ідеєю є випуск води з хлорофілом, що має властивості придушення апетиту та сприяє боротьбі із зайвою вагою. Така вода також корисна перед сном, оскільки високий вміст магнію допомагає заспокоїти нервову систему й поліпшити якість сну. Перспективність даного сегмента обумовлена поступовим переходом споживачів від напоїв з високим вмістом цукру та калорій до продуктів, що сприяють здоровому способу життя.

У продуктовій лінійці ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» присутні товари, орієнтовані на активних людей (наприклад, ТМ «Спортік» та «Моршинська спорт»). З огляду на розширення асортименту, компанія може запропонувати на ринку високобілкову воду, яка стане альтернативою для спортсменів завдяки низькому вмісту калорій. Вода з

кофеїном належить до специфічних продуктів, але її запуск за умови грамотного позиціонування та просування може стати перспективним кроком для компанії. Сучасні дослідження підтверджують стабільне зростання попиту на напої з кофеїном. Такий продукт, хоча й новий, має потенційну аудиторію, до якої входять офісні працівники, студенти та інші сегменти споживачів.

Екоорієнтація вже стала світовою тенденцією, і все більше людей звертають увагу на екологічність упаковки. Відповідно до цих трендів, низка виробників за кордоном почала використовувати паперову тару для мінеральної води. Порівняно з металевою упаковкою, така тара є дешевшою у виробництві, що знижує собівартість продукції. Дослідження показують, що вода в картонній упаковці сприймається споживачами як більш здорова та природна порівняно з пластиковою пляшкою. У довгостроковій перспективі для розширення вибору можна розглянути варіант металевих пляшок об'ємом 0,33 л. Однак український ринок має свої особливості у сприйнятті такої тари, особливо якщо йдеться про мінеральну воду. Металева упаковка також коштує дорожче за пластикову чи картонну. Тому для успішної інтеграції таких інновацій необхідно проводити комплексні маркетингові дослідження.

Ще одним напрямом розвитку є оновлення дизайну упаковки. Аналіз глобального ринку мінеральних вод показує успішні кейси модернізації упаковки, які спричинили зростання продажів. Основними аспектами змін виступають форма і розмір тари, а також її колір і графічне оформлення.

Серед можливих варіантів для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна виділити квадратну пляшку. Продукти бренду Fijī із такою формою пляшки полюбилися споживачам через зручність у використанні й асоціативне сприйняття її як товару високої якості. Завдяки товщині пластику і нестандартній формі створюється зв'язок між преміальною ціною і передбачуваною якістю напою.

Одним із ефективних рішень щодо вдосконалення дизайну пляшки стало збільшення розміру отвору та кришки. Це нововведення відзначається позитивною реакцією серед частини споживачів, які віддають перевагу

компактним форматам ємностей – 0,5 л та 0,33 л. За відгуками клієнтів, більший отвір значно підвищує комфорт під час споживання мінеральної води. Окрім цього, великий розмір кришки та її яскрава кольорова гама сприяють більшій впізнаваності продукту на ринку, за умови правильного просування.

Продовжуючи аналізувати традиційну інноваційну стратегію щодо покращення продукції, звернімо увагу на передовий досвід у розробці графічного дизайну та презентації інформації, який може бути використаний ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» для посилення впливу свого бренду.

Прозорість етикетки. Французька мінеральна вода «Evian» нещодавно зазнала змін у дизайні вперше за тривалий час. Було представлено продукт у пляшці об'ємом 330 мл із прозорою етикеткою, що надає можливість споживачам візуально впевнитися в чистоті води. У асортименті «Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» наразі лише два продукти («Моршинська у склі» та «Моршинська Пустовіт») відповідають цьому стандарту, але є потенціал для впровадження прозорих етикеток і в інших позиціях.

Використання QR-кодів та промокодів на етикетках. QR-коди є сучасним комунікаційним інструментом, який дозволяє передавати споживачам додаткову інформацію про продукцію за допомогою мобільних пристроїв. Щоб забезпечити ефективність їх впровадження, слід дотримуватися таких принципів:

- ретельно тестувати функціональність QR-кодів і визначати найбільш зручні місця для їх розташування залежно від розмірів пляшки;
- враховувати специфіку цільової аудиторії. Споживачі старшого віку менш схильні до використання таких технологій, тоді як молодша аудиторія може активно взаємодіяти з QR-кодами за умови грамотної презентації;
- створювати додаткову цінність для користувачів. Такий метод часто використовується для акцій, де перехід по посиланню в QR-коді дозволяє дізнатися повну інформацію про подію, умови участі та призи;

– викликати інтерес інтригуючим закликом. Через поширеність цієї технології інтерес до QR-кодів поступово знижується, тому важливо створити мотивацію, наприклад, у вигляді бонусів, знижок або привертаючих увагу візуальних елементів. Щодо промокодів, вони відіграють подвійну роль: стимулювання продажів окремих продуктів і відстеження активності клієнтів через різні канали зв'язку. Таким чином, їхнє використання може зміцнити позиції компанії на ринку та привернути ширшу аудиторію.

Для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» необхідно реалізує низку заходів, зокрема:

- комплексний аналіз поточної комунікаційної діяльності підприємства та врахування результатів досліджень для успішного виходу нових продуктів на ринок;
- аналіз ринкового попиту з метою визначення перспективних продуктів, які будуть актуальними у майбутньому;
- розробка та впровадження комунікаційної політики, орієнтованої на конкретні споживчі сегменти відповідно до нової продукції, запланованої для впровадження на ринок мінеральних вод України;
- створення тематичного контенту для публікації в інтернеті (на сайті компанії, у соціальних мережах, на YouTube-каналі).

У рамках реалізації традиційної стратегії інноваційного розвитку завод використовує такі інструменти для посилення своєї комунікації: цифрову рекламу та розміщення інформаційного контенту на різних інтернет-майданчиках (офіційний сайт, сторінки продуктів, соціальні мережі, YouTube-канал); рекламу у місцях продажу, представлену як тематичні стенди з новинками продукції; зовнішню рекламу та телевізійні рекламні кампанії.

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» реалізує стратегію інноваційного розвитку за такими напрямками: адаптація асортименту продукції відповідно до ринкових потреб; впровадження екологічних трендів, таких як використання біорозкладної упаковки; оновлення дизайну упаковки. Перспективним є вихід на ринок нових продуктів, зокрема функціональних вод

із додаванням вітамінів, мінералів, лікарських трав і фруктових складників, а також води з кофеїном. Заплановані витрати на рекламні заходи прогнозуються як економічно виправдані за рахунок очікуваних прибутків від продажу інноваційної продукції.

## **Висновки до розділу 2**

Відзначимо, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» на сьогодні – це потужне інноваційне підприємство, у складі якого сформовано високотехнологічне обладнання, яке забезпечує високу якість та унікальність розливу мінеральної води «Моршинська». Підприємство характеризується середнім рівнем інноваційної діяльності, із зростаючими витратами на інноваційну діяльність та фінансування наукових досліджень.

Рівень інтегральної оцінки впливу параметрів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі (86,92) можна оцінити як середній, тобто в цілому зовнішнє середовище для розробки інноваційної стратегії досить стабільне та прогнозоване, однак в результаті аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємств маємо змогу сформулювати наступний прогноз щодо розвитку галузі на найближчі 5-10 років: зростання потреби в питній воді; пошук альтернативних джерел мінералізації питної води; збільшення використання пластикової сировини; концентрація підприємств; глобалізація ринків; посилення ролі споживачів на ринку; посилення впливу екологічних організації на діяльність підприємств.

В зазначеній структурі інновацій ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» найбільшу частку становлять витрати на НДККР бази компанії (відповідно 61,72% у 2021 р., 63,97% у 2022 р. та 66,28% у 2023 р.).

Із проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» входить у трійку найбільших виробників мінеральної води та має високі можливості інноваційного розвитку, що буде представлено в розробленій інноваційній стратегії.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»»

### 3.1 Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства

Оцінка факторів мікрорівня зовнішнього середовища дозволила визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства. Ними стали ринок споживачів та галузь діяльності підприємства. Поряд з аналізом зовнішнього середовища діяльності підприємства відповідно до схеми формування інноваційної стратегії необхідно здійснювати оцінку інноваційного потенціалу.

На ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» проведено опитування експертів, найбільш ключових сфер діяльності підприємства. Склад експертної групи наступний:

- голова правління;
- директор центру розвитку та досліджень;
- директор центру якості;
- директор виробничого центру;
- директор центру інфраструктури;
- начальник відділу розвитку;
- начальник відділу якості;
- начальник технологічного відділу;
- головний технолог;
- провідний спеціаліст відділу якості.

Відповідно до матриці експертної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, опитувані експерти оцінили стан інноваційного потенціалу підприємства. Результати їх оцінки представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Результати експертної оцінки стану інноваційного потенціалу

## ПраТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

| Складові інноваційного потенціалу                                        | Номер експерта |   |   |   |   |   |   |   |   |    | $\sum$<br>S | Серед знач | d   | d <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------|------------|-----|----------------|
|                                                                          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |             |            |     |                |
| 1. Оцінка інноваційного рівня виробництва                                |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 1.1. Продукція та виробництво                                            |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 1.1.1. Виробництво та реалізація продукції (ризик незапитаної продукції) | 9              | 8 | 9 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 7  | 82          | 8,2        | -38 | 1444           |
| 1.1.2. Асортимент продукції (за стадіями життєвого циклу)                | 3              | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3  | 34          | 3,4        | -86 | 7396           |
| 1.1.3. Якість продукції                                                  | 4              | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 47          | 4,7        | -73 | 5329           |
| 1.1.4. Рівень конкурентоздатності                                        | 6              | 6 | 7 | 5 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7  | 62          | 6,2        | -58 | 3364           |
| 1.2. Обладнання: аналіз використання основних засобів                    |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 1.2.1. Інтенсивність оновлення                                           | 2              | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3  | 21          | 2,1        | -99 | 9801           |
| 1.2.2. Віковий склад                                                     | 5              | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5  | 38          | 3,8        | -82 | 6724           |
| 1.2.3. Фондоозброєність                                                  | 5              | 9 | 7 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 8  | 72          | 7,2        | -48 | 2304           |
| 1.2.4. Фондовіддача                                                      | 5              | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 6  | 52          | 5,2        | -68 | 4624           |
| 1.3. Сировина та матеріали                                               |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 1.3.1. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами.       | 7              | 8 | 9 | 9 | 8 | 7 | 8 | 7 | 9 | 8  | 80          | 8,0        | -40 | 1600           |
| 1.3.1.A. Питомі витрати сировини на одиницю продукції                    | 3              | 6 | 4 | 2 | 3 | 5 | 7 | 5 | 7 | 6  | 48          | 4,8        | -72 | 5184           |
| 1.3.2. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів            | 4              | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4  | 35          | 3,5        | -85 | 7225           |
| 1.3.2.1. Матеріалоємність                                                | 4              | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4  | 32          | 3,2        | -88 | 7744           |
| 1.3.2.2. Матеріаловіддача                                                | 4              | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4  | 35          | 3,5        | -85 | 7225           |
| 1.3.2.3. Енергоємність                                                   | 3              | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3  | 23          | 2,3        | -97 | 9409           |
| 1.4. Технологія                                                          |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 1.4.1. Рівень новизни технологій                                         | 6              | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5  | 48          | 4,8        | -72 | 5184           |
| 1.4.2. Рівень інформатизації підприємства                                | 4              | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3  | 32          | 3,2        | -88 | 7744           |
| Аналіз фінансового стану підприємства                                    | 6              | 6 | 7 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 8 | 8  | 71          | 7,1        | -49 | 2401           |
| Аналіз кадрової та організаційної складової                              |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 3.1. Організація                                                         |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |            |     |                |
| 3.1.1.Оцінка індивідуальної інноваційної сприйнятливості                 | 2              | 6 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6  | 43          | 4,3        | -77 | 5929           |
| 3.1.2. Оцінка можливості створення організації інноваційного типу.       | 2              | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5  | 36          | 3,6        | -84 | 7056           |

Продовження табл. 3.1

|                                                                         |        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|------|-------|
| 3.1.3. Рівень освоєння сучасних концепцій управління                    | 3      | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 19 | 1,9 | -101 | 10201 |
| 3.1.4. Рівень ефективності системи стимулювання інноваційної активності | 1      | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 | 1,5 | -105 | 11025 |
| 3.2. Оцінка людських ресурсів                                           | 3      | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 39 | 3,9 | -81  | 6561  |
| 3.2.1. Забезпеченість основними категоріями працюючих                   | 4      | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 | 4,4 | -76  | 5776  |
| 3.2.2. Плинність кадрів                                                 | 7      | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 56 | 5,6 | -64  | 4096  |
| 3.2.3. Продуктивність праці                                             | 4      | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 42 | 4,2 | -78  | 6084  |
| 3.2.4. Рентабельність персоналу                                         | 3      | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 34 | 3,4 | -86  | 7396  |
| Оцінка рівня НДДКР                                                      | 5      | 7 | 6 | 3 | 5 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 56 | 5,6 | -64  | 4096  |
| Аналіз маркетингу.                                                      | 8      | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 67 | 6,7 | -53  | 2809  |
| Загальна сума квадратів відхилень                                       | 165731 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |      |       |

З метою визначення узгодженості думок експертів використаємо коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою:

$$W = \frac{12 \sum d^2}{m^2 n (n^2 - 1)}, \quad (3.1)$$

де  $d$  – відхилення, що розраховується за формулою:

$$d = S - \frac{1}{2} m (n - 1), \quad (3.2)$$

$m$  – кількість експертів ( $m = 10$ );

$n$  – кількість факторів, що досліджуються ( $n = 28$ ),

$S$  – сума оцінок експертів за досліджуваним фактором.

Для перевірки узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \sum d^2}{m^2 n (n^2 - 1)} = \frac{12 * 165731}{100 * 28 * (784 - 1)} = 0,91,$$

де  $d$  – відхилення, що розраховані для кожного фактора.

За кожним показником інноваційного потенціалу підприємства в матриці наведено діапазон зміни (високий – середній – низький, стабільний – не стабільний). Оцінки експертів розділено на три зони:

- від 1 до 3 – слабкий рівень інноваційного потенціалу;
- від 4 до 7 – середній рівень інноваційного потенціалу;
- від 8 до 10 – високий рівень інноваційного потенціалу.

Розраховане значення коефіцієнту конкордації свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів, що дає підстави використовувати результати опитування експертів для подальшого вибору інноваційної стратегії підприємства. Результати оцінки інноваційного потенціалу, які отримали шляхом експертного опитування, розподілено за трьома зонами стану інноваційного потенціалу: слабкий рівень, середній чи високий (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Експертна оцінка за зонами інноваційного потенціалу ПрАТ  
«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

| Складові                                                     | Зони    |          |         |
|--------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|
|                                                              | Низький | Середній | Високий |
| <b>1. Оцінка інноваційного рівня виробництва</b>             |         |          |         |
| <i>1.1. Продукція та виробництво</i>                         |         |          |         |
| 1.1.1. Аналіз виробництва та реалізації продукції            |         |          | 8,2     |
| 1.1.2. Аналіз асортименту                                    | 3,4     |          |         |
| 1.1.3. Аналіз якості продукції                               |         | 4,7      |         |
| 1.1.4. Аналіз конкурентоздатності                            |         | 6,2      |         |
| <i>1.2. Обладнання: аналіз використання основних засобів</i> |         |          |         |
| 1.2.1. Інтенсивність оновлення                               | 2,1     |          |         |
| 1.2.2. Віковий склад                                         | 3,8     |          |         |
| 1.2.3. Фондоозброєність                                      |         | 7,2      |         |
| 1.2.4. Фондовіддача                                          |         | 5,2      |         |
| <i>1.3. Сировина та матеріали</i>                            |         |          |         |
| 1.3.1. Аналіз забезпеченості матеріальними ресурсами         |         |          | 8,0     |
| 1.3.1.А. Питомі витрати сировини                             |         | 4,8      |         |

Продовження табл. 3.2

| 1                                                                       | 2   | 3   | 4   |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| 1.3.2. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів           | 3,5 |     |     |
| 1.3.2.1. Матеріалоємність                                               | 3,2 |     |     |
| 1.3.2.2. Матеріаловіддача                                               | 3,5 |     |     |
| 1.3.2.3. Енергоємність                                                  | 2,3 |     |     |
| 1.4. Технологія                                                         |     |     |     |
| 1.4.1. Рівень новизни технологій                                        |     | 4,8 |     |
| 1.4.2. Рівень інформатизації                                            |     | 3,2 |     |
| Оцінка рівня виробництва                                                |     | 4,6 |     |
| 2. Аналіз фінансового стану підприємства                                |     |     | 7,1 |
| Аналіз кадрової та організаційної складової                             |     |     |     |
| 3.1. Організація                                                        |     |     |     |
| 3.1.1.Оцінка індивідуальної інноваційної сприйнятливості                |     | 4,3 |     |
| 3.1.2. Оцінка можливості створення організації інноваційного типу       | 3,6 |     |     |
| 3.1.3. Рівень освоєння сучасних концепцій управління                    | 1,9 |     |     |
| 3.1.4. Рівень ефективності системи стимулювання інноваційної активності | 1,5 |     |     |
| 3.2. Оцінка людських ресурсів                                           |     | 4,4 |     |
| 3.2.1. Забезпеченість основними категоріями працюючих                   |     | 4,4 |     |
| 3.2.2. Рух робочої сили                                                 |     | 5,6 |     |
| 3.2.3. Працесмність виробництва                                         |     | 4,2 |     |
| 3.2.4. Рентабельність персоналу                                         | 3,4 |     |     |
| 3. Оцінка рівня НДДКР                                                   |     | 5,6 |     |
| 4. Аналіз маркетингу.                                                   |     |     | 6,7 |

Результати оцінки по кожній складовій заносимо в матрицю аналізу інноваційного потенціалу, за допомогою якої можна зробити висновок про стан інноваційного потенціалу підприємства (табл. 3.3).

В матриці відмічені узагальнені оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Якщо певна складова не має вирішальної ролі для певної інноваційної стратегії або значення цієї складової не впливає на вибір стратегії, осередок містить знак ( ~ ).

Таблиця 3.3

**Матриця для аналізу інноваційного потенціалу підприємства**

| Сфери аналізу інноваційного потенціалу      | Позначення | Рівні оцінки             |              |                              |
|---------------------------------------------|------------|--------------------------|--------------|------------------------------|
| 1. Інноваційний рівень виробництва          | A1         | Високий (В)              | Середній (С) | Низький (Н)                  |
| 2. Фінансовий стан підприємства             | A2         | Стабільний               |              | Не стабільний                |
| 3. Оцінка організаційно-кадрової складової: | A3         | Висока (В)               | Середня (С)  | Низька (Н)                   |
| 4. Рівень НДДКР                             | A4         | Високий (В)              | Середній (С) | Низький (Н)                  |
| 5. Оцінка системи маркетингу                | A5         | Підтримуюча (стійка) (П) |              | Не підтримуюча (слабка) (НП) |

Розглянемо приклад побудови табл. 3.4.

Для традиційної стратегії характерними є високий інноваційний рівень виробництва, стабільний фінансовий стан, середня оцінка організаційно-кадрової складової, середній рівень НДДКР, підтримуюча система маркетингу, що відповідно відображено по складових A1-A5 (В-С-С-С-П).

Для опортуністської та імітаційної стратегії характерними є середній інноваційний рівень виробництва, стабільний фінансовий стан, середня оцінка організаційно-кадрової складової, середній рівень НДДКР, підтримуюча система маркетингу (складові С-С-С-С-П).

Захисна стратегія характеризується низьким, але наближеним до середнього рівня інноваційного виробництва, не стабільним фінансовим станом, низькою оцінкою організаційно-кадрової складової, середнім рівнем НДДКР, не підтримуючою системою маркетингу (складові «Н-С»-НС-Н-С-НП).

На вибір залежної стратегії фінансовий стан та система маркетингу не впливають, необхідними для вибору є середній інноваційний рівень виробництва, низька оцінка організаційно-кадрової складової, середній рівень НДДКР (складові С-«~»-Н-С-«~»).

За проведеними розрахунками інноваційний потенціал досліджуваного підприємства характеризується наступними значеннями:

- A1 – інноваційний рівень виробництва – середній (С). В табл. 3.4 по

складовій А1 відмічаємо стратегії із середнім рівнем інноваційного виробництва – це опортуністська, імітаційна та проміжкові стратегії;

– А2 – фінансовий стан підприємства – стабільний (С). В табл. 3.4 по складовій А2 відмічаємо стратегії із стабільним фінансовим станом – це традиційна, опортуністська, імітаційна, наступальна, повільно наступальна, стратегія створення нового ринку. На вибір залежної, проміжкової та розбійничої стратегії складова фінансовий стан не впливає, тому їх також відмічаємо;

– А3 – оцінка організаційно-кадрової складової – низька (Н). В табл. 3.4 по складовій А3 відмічаємо стратегії із низькою оцінкою організаційно-кадрової складової – це захисна, залежна та залишкова стратегії;

– А4 – рівень НДДКР – середній (С). В табл. 3.4 по складовій А4 відмічаємо стратегії із середнім рівнем НДДКР – це традиційна, опортуністська, імітаційна, захисна, залежна та повільно-наступальна стратегії;

– А5 – система маркетингу – підтримуюча (П). В табл. 3.4 по складовій А5 відмічаємо стратегії із підтримуючою системою маркетингу – це всі стратегії, окрім захисної.

Використовуючи матрицю вибору інноваційної стратегії на основі отриманих оцінок можна здійснити вибір інноваційної стратегії підприємства (табл. 3.4).

В матриці вибору інноваційної стратегії відмічені результати оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». З таблиці 3.4 бачимо, що однозначний вибір інноваційної стратегії за отриманими результатами зробити не можна. Оскільки, по проведеним розрахункам найбільше відповідає залежна стратегія (при якій фінансовий стан та маркетингова складова не мають впливу), а в досліджуваного підприємства дані складові мають високі значення, тому їх доцільно приймати при виборі стратегії. Рівень оцінки складових інноваційного потенціалу повністю відповідає залежній інноваційній стратегії.

### Матриця вибору інноваційної стратегії

| Назва стратегії                  | Оцінки складових інноваційного потенціалу |    |    |     |    |
|----------------------------------|-------------------------------------------|----|----|-----|----|
|                                  | A1                                        | A2 | A3 | A4  | A5 |
| Традиційна                       | В                                         | С  | С  | С   | П  |
| Опортуністська                   | С                                         | С  | С  | С   | П  |
| Імітаційна                       | С                                         | С  | С  | С   | П  |
| Захисна                          | Н-С                                       | НС | Н  | С   | НП |
| Залежна                          | С                                         | ~  | Н  | С   | ~  |
| Наступальна                      | В                                         | С  | В  | В   | П  |
| Повільно наступальна             | В-С                                       | С  | В  | В-С | П  |
| Залишкова                        | С-Н                                       | НС | Н  | Н   | П  |
| Проміжкова                       | С                                         | ~  | С  | В   | П  |
| Стратегія створення нового ринку | В                                         | С  | В  | В   | П  |
| Розбійнича                       | В-С                                       | ~  | В  | В   | П  |

Але як було визначено в результаті аналізу взаємозв'язків параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, ключовими складовими інноваційного потенціалу для підприємства є оцінка рівня НДДКР (A4), маркетингової складової (A5) та фінансового стану (A2). Тому для формування адекватного набору альтернативних інноваційних стратегій підприємства необхідно врахувати ті альтернативи, по яких рівень оцінки відповідає альтернативному варіанту стратегії. Такими стратегіями для досліджуваного підприємства є традиційна, опортуністська та імітаційна.

Саме тому, набір альтернативних варіантів інноваційних стратегій включає традиційну, опортуністську, залежну та імітаційну стратегії.

За даними підприємства імітаційна стратегія має бути виключена, оскільки передбачає залучення технології ззовні та наявність відповідної кількості дослідників на підприємстві, які зможуть адаптувати цю технологію до конкретних умов застосування. Підприємство не використовує зовнішні технології, а намагається орієнтуватися на розвиток внутрішніх інноваційних можливостей. Оскільки, виробництво мінеральної води є адаптованим саме до складу та мінералізації саме Моршинського джерела, всі дослідження проводяться безпосередньо на підприємстві.

Зосередимо свою увагу на виборі з трьох альтернативних варіантів інноваційних стратегій розвитку:

- опортуністської;
- традиційної;
- залежної.

Для того, щоб оцінити який варіант стратегії найбільш адекватний умовам реалізації на підприємстві, відповідно до запропонованої методики необхідно розрахувати силу кожної стратегії. Для цього була використана група експертів, які брали участь в оцінці інноваційного потенціалу підприємства.

Першим кроком для розрахунку сили стратегії є визначення системи цілей розвитку підприємства, досягнення яких можливе при умові реалізації певного варіанта інноваційної стратегії. Для виділення системи цілей була використана загально корпоративна стратегія ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Серед множини цілей, записаних в корпоративному документі, виділили найбільш суттєві, такі, що зачіпають сферу інноваційного розвитку підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Система цілей розвитку підприємства

| Номер цілі | Зміст цілі                                                                                         |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $i_1$      | Збільшувати обсяги продаж за рахунок зниження собівартості та підвищення якості продукції          |
| $i_2$      | Провести сертифікацію системи управління за міжнародними стандартами                               |
| $i_3$      | Позбавитися напрямків діяльності, які не вписуються в загально корпоративну стратегію підприємства |

Експерти оцінили вагу кожної цілі в межах загального розвитку підприємства. Результати роботи експертів наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вага цілей розвитку**

| Характеристика цілей | Номер цілі |       |       |
|----------------------|------------|-------|-------|
|                      | $i_1$      | $i_2$ | $i_3$ |
| Вага цілі            | 0,96       | 0,84  | 0,75  |
| Відносна вага цілі   | 0,376      | 0,329 | 0,294 |

Відносна вага цілі  $i_1$  становитиме:

$$W_1 = \frac{0,96}{0,96 + 0,84 + 0,75} = 0,376$$

Відносна вага цілі  $i_2$  становитиме:

$$W_2 = \frac{0,84}{0,96 + 0,84 + 0,75} = 0,329$$

Відносна вага цілі  $i_3$  становитиме:

$$W_3 = \frac{0,75}{0,96 + 0,84 + 0,75} = 0,294$$

Наступним етапом роботи експертів є оцінка ймовірності реалізації стратегій, яка здійснюється на основі проранжованих цілей та визначеного переліку альтернативних варіантів стратегій. Результати експертних оцінок ймовірності реалізації кожної інноваційної стратегії представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Ймовірність реалізації цілей розвитку**

| Варіанти стратегій | Номер цілі |       |       |
|--------------------|------------|-------|-------|
|                    | $i_1$      | $i_2$ | $i_3$ |
| Традиційна         | 0,8        | 0,6   | 0,5   |
| Опортуністська     | 0,9        | 0,6   | 0,7   |
| Залежна            | 0,75       | 0,7   | 0,7   |

На основі отриманих експертних оцінок розрахуємо силу стратегії як суму добутків відносної ваги цілей та ймовірностей їх реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Визначення сили стратегії

| Відносна вага цілі | Стратегії                  |                            |                            |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                    | Традиційна                 | Опортуністська             | Залежна                    |
| 0,376              | $0,8 \cdot 0,376 = 0,3008$ | $0,9 \cdot 0,376 = 0,3384$ | $0,75 \cdot 0,376 = 0,282$ |
| 0,329              | $0,6 \cdot 0,329 = 0,1974$ | $0,6 \cdot 0,329 = 0,1974$ | $0,7 \cdot 0,329 = 0,2303$ |
| 0,294              | $0,5 \cdot 0,294 = 0,147$  | $0,7 \cdot 0,294 = 0,2058$ | $0,7 \cdot 0,294 = 0,2058$ |
| Сила стратегії     | <b>0,6452</b>              | <b>0,7416</b>              | <b>0,7181</b>              |

Найбільш оптимальною для підприємства вважається та стратегія, яка має найвищу силу. В нашому випадку на основі отриманих результатів оцінки сили стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» рекомендується обрати опортуністську інноваційну стратегію, яка зорієнтована на пошук продукту, що не вимагає значних витрат на дослідження та допоможе підприємству зайняти стійку ринкову нішу на певний період часу.

Опортуністська стратегія може бути реалізована шляхом:

- оновлення асортименту за рахунок впровадження відносно простої продукції (високий попит на воду питну дає змогу наростити обсяги продажу класичної питної води «Моршинська», можливе запровадження вендингової торгівлі);
- вдосконалення виробництва на основі оновлення основних засобів (окремої уваги потребує автоматизація технологічних процесів, обладнання сучасними електронними контрольно-вимірювальними приладами), застосування нових складових для підвищення та зберігання мінералізації питної води, модернізації технологічних процесів, що використовуються.

Підприємство, що запроваджує опортуністську стратегію, виробляє в основному продукцію одного виду і значно випереджає конкурентів. Утримання монопольного положення досягається за рахунок постійного

пошуку нових видів продукції. Цей фактор обумовлює перевагу в асортименті продукції, що знаходиться на стадії виводу на ринок і стадії росту.

Всі зазначені напрямки можна віднести до діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», який фактично являється монополістом в сфері виробництва мінеральних вод, підприємство зорієнтовано на пошук продукції, яка дає змогу утримувати монопольне становище на досліджуваному сегменті ринку, при цьому не вимагаючи значних капіталовкладень на технологічні розробки та оновлення устаткування та обладнання. В майбутньому передбачається зорієнтувати підприємство на активне запровадження інноваційних перетворень, тобто на реалізацію активно наступальної інноваційної стратегії. Для цього необхідно визначити ті складові, які в першу чергу потребують змін для запровадження активно наступальної стратегії.

### **3.2 Обґрунтування напрямків стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Вдосконалення напрямків в рамках обраної стратегії передбачає розробку організаційно-економічного механізму реалізації стратегії інноваційного розвитку, вибір та впровадження заходів, які об'єднуються в інноваційну програму і в подальшому можуть бути представлені у вигляді інноваційних проєктів.

Розглянемо процес організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» який базується на визначенні конкурентних переваг самого підприємства на ринку, включаючи організаційні заходи, які спрямовані на покращення результатів діяльності підприємства за рахунок інноваційного розвитку підприємства.

В основу процесу розробки інноваційної стратегії було покладено оцінку зовнішнього середовища, тобто вивчення стану та тенденцій розвитку та аналіз

інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства. Результат оцінки зовнішнього середовища показав, що зміни відбуваються не дуже інтенсивно, воно стабільне і прогнозоване. Однак, дослідження взаємозв'язків параметрів зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу підприємства і результатів його діяльності дозволило визначити ключові фактори зовнішнього середовища, які здійснюють найсуттєвіший вплив на внутрішнє середовище підприємства та вимагають особливої уваги при реалізації стратегії, а саме: зростання ступеня впливу споживачів на діяльність підприємства, зміна галузь діяльності підприємства, що включає загальні тенденції на ринку, а також характер та тенденції інноваційної сфери досліджуваної галузі, ступінь впливу державного регулювання на підприємствах галузі, рівень ресурсної бази та ступінь впливу екологічних факторів. Зазначені параметри зовнішнього середовища безпосередньо впливають на розвиток інноваційного потенціалу, а отже мають бути враховані при формуванні інноваційної програми.

Підвищити конкурентні переваги ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна за рахунок розробки нових видів мінералізації води та вдосконалення системи управління в напрямку покращення логістики постачань продукції та дистрибуції. Вдосконалення системи управління на підприємстві особливо необхідне.

Запропонована інноваційна стратегія спрямована на сприяння подальшому розвитку підприємства за рахунок впровадження нових або модернізації існуючих технологій, впровадження нових видів продукції, оновлення технологічної бази підприємства, впровадження соціально-управлінських інновацій, пошуку нових видів діяльності.

Наприкінці 2020 року підприємство було яскравим представником традиційної інноваційної стратегії. Дослідження роботи підприємства протягом останніх п'яти років дає можливість зробити висновок про незначні зміни в його інноваційній спрямованості. Формування нової асортиментної політики безумовно має враховувати спеціалізацію підприємства та сучасні тенденції ринку.

Підприємству варто обрати опортуністську стратегію, успішна реалізація якої дасть змогу в майбутньому запровадити на підприємстві наступальну інноваційну стратегію.

Ефективне запровадження опортуністської інноваційної стратегії можливе при дотриманні певних вимог. Зокрема частіше всього цю стратегію використовують підприємства, які досягли монопольного положення на ринку і утримують його за рахунок постійного проведення активної інноваційної діяльності, зорієнтованої на оновлення продукції. Тому у підприємств з опортуністською стратегією переважає продукція на стадії виходу на ринок. Збільшення частини нової продукції відбувається при постійному проведенні науково-дослідних робіт в достатній кількості.

Етапом реалізації обраної інноваційної стратегії передбачається розробка конкретних організаційно-економічних заходів, що складуть основу інноваційної програми.

Серед основних розділів інноваційної програми пропонуємо виділяти окремі напрямки (на основі запропонованої структури інноваційної програми).

Перший напрямок – розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Проведена оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» дає змогу наочно виділити ті слабкі його сторони, які потребують першочергової уваги при запровадженні інноваційної стратегії.

Для оновлення асортименту продукції на підприємстві необхідно збільшити інвестування науково-дослідних робіт. На першому етапі це можна зробити шляхом пропорційного перерозподілу коштів, відведених на здійснення інноваційної діяльності, між науковими роботами та маркетингом. При цьому слід зауважити, що робота науковців над новими чи вдосконаленими видами продукції має відбуватися в тісній інтеграції з маркетингологами, які своєчасно мають відслідкувати зміни в ринкових умовах та вимогах споживачів.

Як показав розрахунок та аналіз кореляційних зв'язків параметрів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу, суттєвий вплив на

розвиток інноваційного потенціалу здійснює рівень ресурсної бази галузі. Слабка матеріально-технічна база є серйозною проблемою галузевих підприємств. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» тут не виключення, про що свідчать низькі оцінки експертів за такими показниками, як інтенсивність оновлення обладнання та віковий склад обладнання. Першим кроком має стати незначне оновлення обладнання: оснащення існуючих машин сучасними контрольно-вимірювальними приладами, системами автоматизованого управління, що підвищить ефективність роботи обладнання.

Програма з розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинна бути зорієнтована на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження матеріалоємності та підвищення матеріаловіддачі, зниження енергоємності виробництва продукції. Рішення цих проблем полягає в запровадженні ресурсозберігаючих, зокрема енергозберігаючих, технологій.

Серед організаційно-технічних заходів, які стосуються економії електричної енергії і які мають бути включені до комплексної стратегічної інноваційної програми реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, можна відзначити створення відділу енергоменеджменту на підприємстві, який буде вивчати звіти цехів та підрозділів стосовно їх енергоспоживання, а також зауваження за результатами енергетичних аудитів. Також цей відділ буде проводити власний аудит енергоспоживання, допомагати в оформленні та подачі раціоналізаторських пропозицій щодо економії енергії на підприємстві. Подібний підрозділ на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» може бути організовано в структурі служби головного енергетика. Особливо це актуально під час запровадження відключень електроенергії.

Загально прийнято, що технічні заходи з економії електроенергії повинні розділятися на дві категорії: заходи, що ліквідують джерела нераціонального використання та втрат електроенергії і які не вимагають суттєвих витрат коштів та заходи по ліквідації, що вимагають суттєвих коштів (на проведення капітального ремонту).

До технічних заходів необхідно віднести:

- поліпшення технологічних процесів;
- реконструкція або заміна технологічного або енергетичного обладнання на більш сучасне;
- впровадження автоматизованих систем оперативно-диспетчерського управління енергогосподарством підприємства;
- розробка та впровадження науково обґрунтованих питомих норм витрат електричної енергії;
- регулятивні заходи по зниженню навантаження підприємства;
- заходи по впровадженню графіків обмеження та відключення;
- впровадження оптимальних режимів та графіків роботи енергетичного та технологічного обладнання;
- скорочення втрат в енергетичних мережах;
- підвищення якості електроенергії;
- впровадження оптимальної компенсації реактивної потужності;
- раціоналізація енергетичного освітлення та скорочення втрат електроенергії на освітлення;
- раціоналізація споживання стиснутого повітря, покращення експлуатації компресорного господарства.

Безперервний характер роботи машини також дозволяє отримати суттєву економію електричної енергії при незначному зниженні питомого показника витрат енергії. Вважається відмінним показником роботи, коли вона працює не більше 90% всього робочого часу протягом року.

Скоротити витрати енергії можна також за рахунок впровадження нових технологічних процесів, раціоналізації режиму роботи обладнання.

Окрім зазначених заходів велике значення на сучасних підприємствах будь-якої галузі має автоматизація технологічних процесів. За рахунок автоматизації можна не лише скоротити витрати електроенергії у виробництві, а й:

- стабілізувати підтримку параметрів енергоносіїв, що відпускаються

у виробництво;

- скоротити перебої в роботі енергетичного та технологічного обладнання;
- забезпечити повний енергетичний контроль за споживанням енергоресурсів;
- підвищити оперативність управління енергогосподарством підприємства;
- скоротити витрати пального на виробництво теплової та електричної енергії;
- збільшити випуск продукції в результаті підвищення ритмічності виробничих процесів.

На основі відзначених вище заходів слід розробити інноваційні проєкти, які складуть загальну інноваційну програму з реалізації інноваційної стратегії на підприємстві.

Другий напрямок – розвиток кадрової складової підприємства.

За результатами оцінки інноваційного потенціалу можна зробити висновок, що на підприємстві середній рівень людських ресурсів. Однак орієнтація на довготривалий економічний розвиток, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях вимагає забезпечення підприємства висококваліфікованими співробітниками.

Існують такі шляхи розв’язання цієї проблеми:

- а) пошук молодих фахівців-технологів виробництва мінеральних вод;
- б) підвищення рівня освіти працюючих;
- в) організація цільового навчання за недостатніми на підприємстві спеціальностями.

Окремим напрямком вдосконалення кадрової складової на підприємстві є підвищення якості трудових ресурсів підприємства, в інноваційній сфері. Реалізація проєкту за цим напрямком інноваційної програми передбачає:

- а) проведення аудиту персоналу з метою виявлення потенціалу кожного робітника, починаючи з вищого керівництва організації, та аналіз відповідності

професійних даних займаний посади. Це складна процедура і тому для підвищення об'єктивності її здійснення варто для реалізації цього проєкту залучити нейтральну сторону, наприклад консультативно-спостережну раду, створену з провідних фахівців в галузі менеджменту, економіки;

б) впровадження системи управління персоналом, яка передбачає створення кадрової служби, до складу якої будуть входити відділ кадрів та відділ навчання, з визначенням таких задач:

- діагностування соціально-психологічної складової;
- регулювання міжгрупових та особистих взаємин, відносин вищого керівництва;
- запровадження системи управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами;
- інформаційне забезпечення системи кадрового управління;
- управління зайнятістю кадрового складу;
- оцінка та відбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування і контроль ділової кар'єри;
- професійна та соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління мотиваційною складовою;
- врегулювання правових питань щодо трудових відносин;
- психофізіологія, ергономіка, естетика праці.

Окремим напрямком роботи кадрової служби має стати розвиток індивідуальної інноваційної сприйнятливості.

Третій напрямок – вдосконалення системи управління підприємством.

Цей програмний напрямок включає в себе:

а) підвищення рівня менеджменту в організації, зокрема підвищення рівня управління інноваційними процесами на підприємстві.

Аналіз роботи керівників на підприємстві показав, що більшість з них не

формулює цілі діяльності свого підрозділу, відсутні плани роботи та розвитку підрозділів, і як наслідок спостерігається неузгодженість роботи підрозділів з загальними цілями підприємства.

Залучення фахівців в галузі стратегічного управління інноваціями, що обізнані із галузевою специфікою та консультантів з організаційного розвитку сприятиме створенню сучасного бачення менеджменту, застосуванню отриманих знань в практиці діяльності підприємства, створенню ефективної організаційної структури та організаційної культури на підприємстві, підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

б) виділення в існуючій організаційній структурі відділу інноваційного розвитку (рис. 3.1). Опитування керівників підрозділів підприємства показало, що сьогодні підприємство має фінансову спрямованість, тобто орієнтується на досягнення високих фінансових показників. За такою спрямованістю посилюється роль маркетингових функцій на підприємстві.

Однак при цьому втрачається розуміння того, що підґрунтям ефективного продажу продукції є забезпечення відповідної якості продукції. Саме якість є ключовим фактором задоволення потреб споживача, особливо коли це стосується спеціальних видів продукції.

Тому виділення в організаційній структурі відділу інноваційного розвитку має на меті підвищення ролі інноваційної складової в управлінні, що сприятиме підвищенню якості продукції, технологічних процесів на виробництві та якості функціонування системи в цілому. На першому етапі зміни структури підприємства пропонується проведення організаційного аналізу із застосуванням процесу ІНТРОСПЕКТ.

ІНТРОСПЕКТ («зазирнути в себе», «самоаналіз») – це метод організаційного аналізу, розроблений та застосовуваний компанією Дженерал електрик [60].

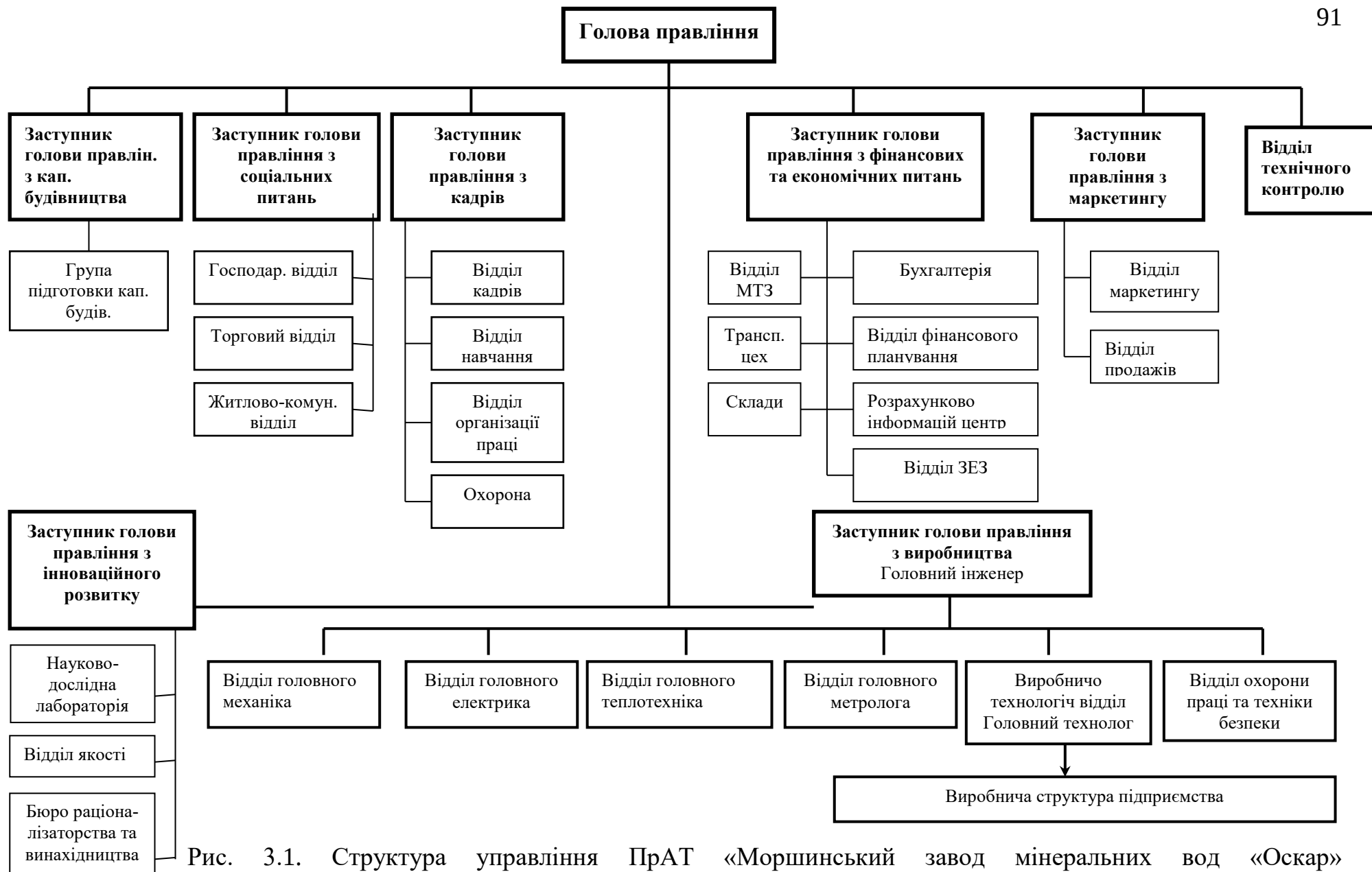


Рис. 3.1. Структура управління ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Дослідження за методом ІНТРОСПЕКТ дозволяє розробити рекомендації, які направлені на покращення організаційної структури та підвищення продуктивності організації:

- зменшення витрат на апарат управління;
- зменшення дублювання роботи;
- регулювання робочого часу та завантаженості вищого та середнього рівні управлінців, що надасть змогу нормалізувати перевантаженість та недовантаженість;
- переведення зусиль на головні стратегічні цілі та задачі організації;
- розробки раціонального плану структури зайнятості, розподіл функцій між співробітниками у відповідності із зміною структури та масштабів діяльності підприємства.

В результаті застосування процедури ІНТРОСПЕКТ в компанії «Дженерал електрик» була отримана економія, яка значно перевищує 100 млн. доларів.

ІНТРОСПЕКТ базується на таких основних принципах:

а) керівник отримує заробітну платню за те, що здійснює управління та забезпечує керівництво даною організацією, тому він повинен проводити більшу частину свого робочого часу, займаючись тим чи іншим видом управлінської діяльності;

б) керівник повинен мати в підлеглих досить багато людей, щоб управління ними займало всю його увагу, і в той же час досить небагато, щоб він мав змогу приділити увагу кожному;

в) кількість ланок управління в будь-якій організації повинна бути мінімальною;

г) виконавці повинні займатися обмеженою кількістю чітко продуманих задач, рішення яких безпосередньо сприяє досягненню цілей даної організації;

г) якщо даний підрозділ ставить задачу, яку також вирішує інший підрозділ, наочно видно невірне розміщення функцій;

д) чітке розуміння задач може перекручуватись внаслідок неефективної передачі інформації.

Після аналізу організаційної структури розпочинається процес створення інноваційно-виробничої структури управління, яка представляє собою форму організації управління на підприємстві з чітким структурним відділенням керівництва та підрозділів, які виконують інноваційні функції: стратегічне планування, розробку та підготовку до виробництва нової продукції – від повсякденного оперативного управління стабільним виробництвом та збутом освоєних виробів одночасно при інноваційно-виробничій структурі управління зберігаються загальні функціональні підрозділи та служби підприємства. Передбачається також, що функції відділу інноваційного розвитку будуть включати оцінку інноваційного потенціалу підприємства, формування інноваційних цілей та програм. Виникнення такої форми структури управління є наслідком постійної завантаженості керівництва та функціональних підрозділів поточною оперативною роботою, що не дає змоги приділяти систематичної уваги оновленню продукції, що виготовляється, техніки та технології її виробництва.

Перевагою цього типу структури управління є її маневреність. В рамках структури можливе послідовне здійснення нових ідей, рішення нових перспективних задач. Керівництво інноваційним процесом відбувається більш кваліфіковано. Виконавці отримують однозначні завдання. Забезпечується персональна відповідальність за якість роботи на кожній ділянці. Підвищується ефективність інноваційної діяльності підприємства.

На рисунку 3.1. представлена запропонована організаційна структура управління, побудована з врахуванням методу ІНТРОСПЕКТ. Оновлена структура управління демонструє скорочення кількості підлеглих у керівників вищого та середнього рівня, виділення нової структурної одиниці для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві, вдосконалення системи кадрового менеджменту, уникнення дублювання робіт в сфері фінансових та економічних питань.

в) підвищення ефективності інноваційного процесу.

Проведений аналіз кореляційних зв'язків між параметрами зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та результатами діяльності показав наявність суттєвих зв'язків між параметрами, що характеризують рівень НДДКР на підприємстві і результатами діяльності підприємства (зокрема між витратами на інформатизацію та витратами на технологічні інновації і виручкою та обсягами реалізації підприємства). В той же час, на рівень НДДКР на підприємстві впливають зміни в зовнішньому середовищі. Так, витрати на технологічні інновації залежать від інтенсивності технологічних змін в галузі та ступеня впливу споживачів, а витрати на інформатизацію – від галузі діяльності підприємства та рівня ресурсної бази.

Наявність і сила зазначених зв'язків обумовили виділення даного програмного напрямку, який має особливе значення при реалізації інноваційної стратегії і спрямований на підвищення ефективності організації інноваційного процесу на підприємстві, зокрема його управління.

Реалізація проєкту по підвищенню ефективності інноваційного процесу має відбуватися через стимулювання інноваційної діяльності всередині організації. З цією метою запропоновано нову інноваційно-виробничу структуру управління виробництвом, а також модернізацію системи управління персоналом. Крім цього, для стимулювання інноваційної діяльності можна застосовувати матеріальні інструменти: преміювання, участь в прибутках підприємства, отриманих від реалізації інноваційної продукції.

На сьогоднішній день на підприємстві визнана необхідність активізації інноваційної діяльності та запровадження інструментів посилення ефективності інноваційних процесів. Першим кроком в цьому напрямку стали зрушення в організаційній структурі, результатом яких стало окреме виділення на підприємстві центру розвитку, який було створено на базі колишнього технологічного відділу. Підґрунтям такого рішення стала зростаюча орієнтація підприємства на посилення внутрішніх джерел інноваційних можливостей з огляду на послаблення діяльності галузевого Науково-дослідного інституту.

Окрім цього слід відмітити, що розвиток внутрішньої науково-технологічної бази є характерною тенденцією для провідних світових виробників.

г) вдосконалення маркетингової організації на підприємстві.

Окрему увагу при вдосконаленні системи управління досліджуваного підприємства необхідно приділити підвищенню ефективності маркетингової діяльності. Як було визначено при дослідженні зовнішнього середовища галузі, ключовим фактором впливу на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є споживачі, тому робота з ними, яка здійснюється через відділ маркетингу набуває особливої ваги.

Запропонована структура управління організацією піднімає на якісно новий рівень відділ маркетингу. До сьогодні відділ маркетингу на підприємстві зосереджував свою увагу в основному на маркетингових заходах. Важливим питанням для зростання ролі маркетингової організації на підприємстві є оновлення системи управління персоналом, адже у відділі маркетингу досліджуваного підприємства працює недостатня кількість фахівців-маркетологів. Тому цим проєктом передбачається залучення молодих фахівців в галузі маркетингу для оновлення діяльності існуючого підрозділу.

Четвертий напрямок – підвищення міжфункціональних зв'язків на підприємстві.

Розглядаючи можливі інноваційні заходи в сфері розвитку виробничого потенціалу підприємства, енергогосподарства та інших структурних ланок можна впевнитись, що зміни в одній функціональній сфері зачіпають в більшій чи меншій мірі інші сфери діяльності підприємства. Основні міжфункціональні зв'язки між заходами інноваційної програми та структурними ланками підприємства наведені на рис. 3.2.

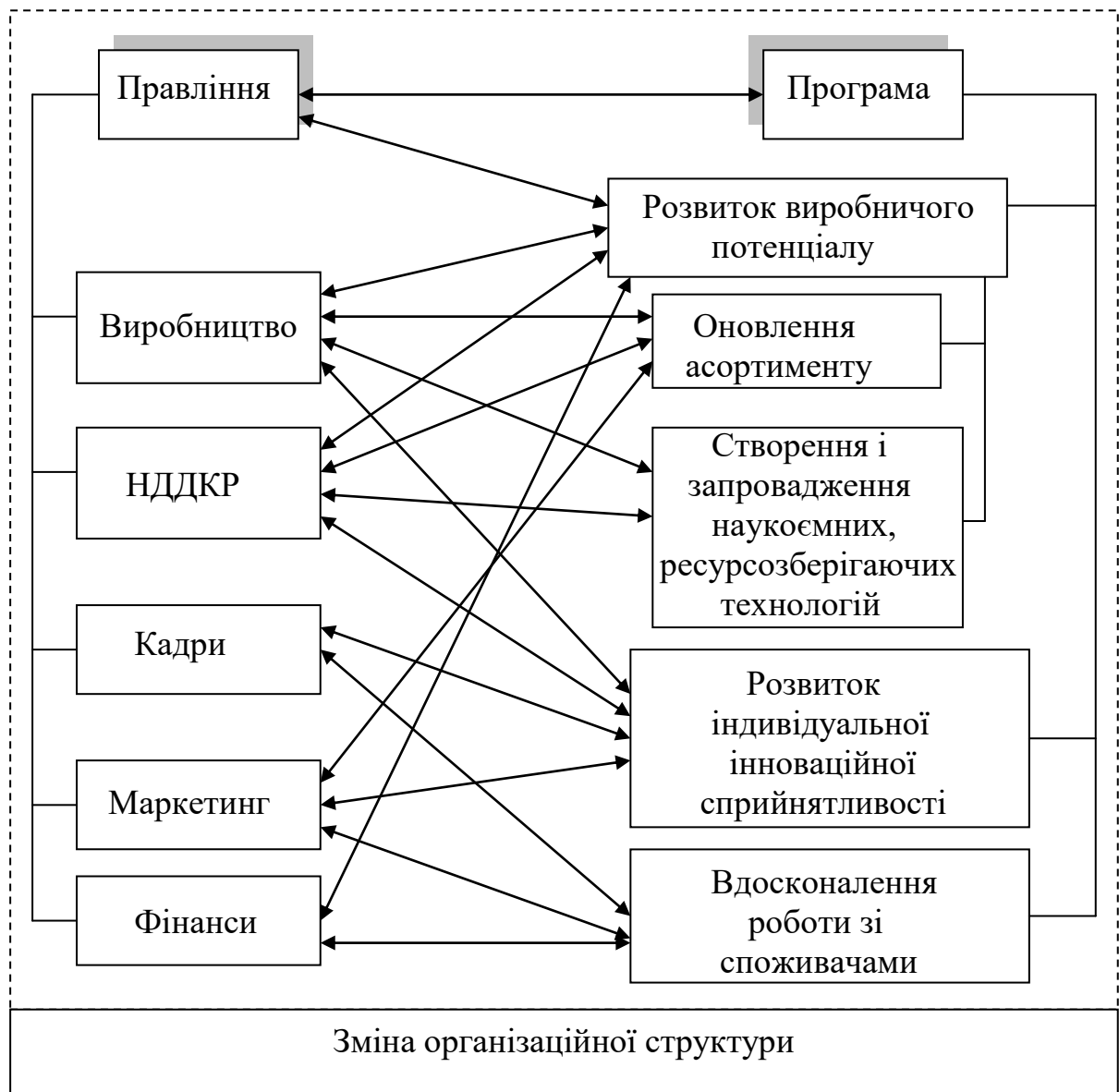


Рис. 3.2. Схема основних міжфункціональних зв'язків в процесі реалізації інноваційної стратегії

Окрему увагу при реалізації обраної інноваційної стратегії слід приділити розвитку джерел внутрішніх інноваційних можливостей, що можливо здійснити при інтеграції всіх функціональних підрозділів в процесі реалізації інноваційної стратегії.

Кошти, отримані від реалізації цієї програми, необхідно розподіляти таким чином, щоб в майбутньому підготувати базу для реалізації наступальної інноваційної стратегії, яка основана на серії розробок та впроваджень і орієнтує підприємство бути першим на ринку, вимагаючи разом з тим високої

кваліфікації технічного персоналу та великої організаторської роботи. Для реалізації наступальної стратегії необхідно:

- керівництво, що схильне до нових ідей;
- ефективний інноваційний процес;
- співробітники творчого складу;
- потужна маркетингова організація;
- можливість розподілу ризику.

Ефективність розробленої інноваційної стратегії розглянемо на прикладі запровадження вендингової торгівлі на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

### **3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованої стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Пропонується проєкт, який буде передбачати продаж бутильованої води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» через вендингові апарати самообслуговування, які будуть встановлюватися в найбільш відвідуваних місцях: на авто- та залізничних вокзалах.

Організація діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» через вендингові автомати.

Український ринок вендингу швидко росте, на думку експертів, в найближчі два роки кількість торгових автоматів повинна потроїтися і це не межа: ринок знаходиться тільки на стадії становлення. На думку багатьох аналітиків вендингової сфери, дана галузь є одна з самих прибуткових у сфері продажів і надання послуг. Висока норма прибутковості, низькі витрати в обслуговуванні торгових автоматів роблять їх все більш привабливими. Передбачається що автоматизований продаж напоїв не стане заміником традиційної торгівлі, а лише збільшить обсяги реалізації напоїв.

Вивчивши пропозиції провідних фірм, що реалізують потрібні нам торгові автомати, було вирішено зупинитись на компанії Іста-Вендинг і

автоматах марки Necta Snakky 6-30 RIQ, які мають наступні характеристики і особливості:

- автомат має шість полиць, що легко адаптуються під упаковку будь-якого габариту, включаючи пластикові пляшки, місткістю 0,5 л., банки, місткістю 0,33 л.;
- подвійні спіралі надійно фіксують навіть найширшу упаковку, що виключає її заклинювання при видачі;
- видачу товару контролюють фотоелементи;
- ізотермічна шафа;
- автоматична підтримка заданої температури;
- авторозморожування;
- режим енергозбереження;
- автоматичне управління цінами;
- сервісні функції (бонус, знижки);
- можливість дистанційного контролю стану автомату за допомогою GSM-модуля.

На даний момент перед ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» стоїть задача встановити вендингові автомати нового формату. За реалізації даного проєкту власними силами, необхідно вкладання інвестицій у такі напрямки як проведення необхідних оздоблювальних робіт та встановлення вендингових автоматів, витрат на забезпечення доставки води в автомати, а також витрат пов'язаних із навчанням персоналу з обслуговування вендингових автоматів. У табл. 3.9 представлено суму стартових інвестицій у відкриття вендингових автоматів власними силами.

Із даних табл. 3.9, загальний обсяг інвестування в реалізацію даного проєкту становитиме 285 млн. грн., найбільша частка інвестиційних витрат припадає на купівлю вендингових автоматів (217 млн. грн). Вендингові автомати фірми Necta Snakky 6-30 RIQ (500 од.) по ціні 43,4 тис. грн. Далі прогнозуємо можливі доходи від використання вендингових автоматів.

Таблиця 3.9

**Стартові інвестиції в проєкт відкриття вендингових автоматів ПрАТ  
«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», млн. грн.**

| № | Назва статті                             | Величина |
|---|------------------------------------------|----------|
| 1 | Витрати на купівлю вендингових автоматів | 217      |
| 2 | Витрати на встановлення автоматів        | 55       |
| 3 | Витрати на навчання персоналу            | 5        |
| 4 | Інші витрати                             | 8        |
|   | Всього інвестицій                        | 285      |

Планується, що в середньому буде продано 90 бутілок води «Моршинська» в день одним автоматом. Кількість продажу за рік 500 автоматами становитиме 163522 тис.од. за рік. При цьому розглянемо 3 можливих сценарії розвитку подій: найбільш імовірний, оптимістичний та песимістичний (табл. 3.10).

Згідно із найбільш імовірним сценарієм розвитку подій розвитку вендингової торгівлі, на перший рік проєкту заплановано продаж 163522 тис.од. за середньою ціною 16,23 грн, при собівартості 10,87 грн. При цьому надалі прогнозується щорічне зростання кількості продаж (у фізичному вимірі) у 2,5%, а зростання ціни та собівартості планується 5% щороку.

Таблиця 3.10

**Можливі сценарії розвитку при організації роботи вендингових автоматів з  
продажу води «Моршинська»**

| Показники за різних сценаріїв                            | Сценарії розвитку  |               |               |
|----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|
|                                                          | Найбільш імовірний | Оптимістичний | Песимістичний |
| 1. Кількість проданої води «Моршинська» 0,5 л., тис.бут. | 163522             | 179776        | 155272        |
| 2. Середня вартість води «Моршинська» 0,5 л., грн        | 16,23              | 16,23         | 16,23         |
| 3. Собівартість води «Моршинська» 0,5 л., грн            | 10,87              | 10,87         | 10,87         |
| 4. Темп приросту продаж, %                               | 2,5%               | 5,0%          | 1,5%          |
| 5. Темп приросту ціни, %                                 | 5%                 | 8%            | 3,5%          |
| 6. Темп приросту собівартості, %                         | 5%                 | 3,50%         | 6%            |

Із табл. 3.10 відповідно до оптимістичного сценарію, у перший рік обсяги

вендингової торгівлі збільшаться на 10% (179776 тис. од.), при цьому надалі ціна (+8%) перевищуватиме собівартість (+3,5%). Відповідно до формування песимістичного сценарію за перший рік вендингової торгівлі продажі зменшаться на 5% від запланованого рівня (155272 тис. од.). Планується, що собівартість зростатиме вищими темпами (+6% кожного року від попереднього значення), аніж середня ціна (+3,5% кожного року від попередньої ціни).

В табл. 3.11 представлено прогноз операційного прибутку від вендингової торгівлі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Таблиця 3.11

**Прогноз операційного прибутку від вендингової торгівлі ПрАТ  
«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за різних сценаріїв**

| Показники                                                | 2025 рік | 2026 рік | 2027 рік | 2028 рік | 2029 рік |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Найбільш імовірний сценарій</b>                       |          |          |          |          |          |
| Кількість проданої води<br>«Моршинська» 0,5 л., млн.бут. | 163,522  | 167,61   | 171,80   | 176,10   | 180,50   |
| Середня вартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн        | 16,23    | 17,04    | 17,89    | 18,79    | 19,73    |
| Собівартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн            | 10,87    | 11,41    | 11,98    | 12,58    | 13,21    |
| Операційний прибуток, млн. грн.                          | 876,48   | 941,81   | 1015,56  | 1092,52  | 1177,86  |
| <b>Оптимістичний сценарій</b>                            |          |          |          |          |          |
| Кількість проданої води<br>«Моршинська» 0,5 л., млн.бут. | 179,776  | 188,76   | 198,20   | 208,11   | 218,52   |
| Середня вартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн        | 16,23    | 17,53    | 18,93    | 20,45    | 22,08    |
| Собівартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн            | 10,87    | 11,25    | 11,64    | 12,05    | 12,47    |
| Операційний прибуток, млн. грн.                          | 963,6    | 1186,54  | 1442,56  | 1747,46  | 2098,05  |
| <b>Песимістичний сценарій</b>                            |          |          |          |          |          |
| Кількість проданої води<br>«Моршинська» 0,5 л., млн.бут. | 155,272  | 157,60   | 159,97   | 162,36   | 164,80   |
| Середня вартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн        | 16,23    | 16,80    | 17,39    | 17,99    | 18,62    |
| Собівартість води<br>«Моршинська» 0,5 л., грн            | 10,87    | 11,52    | 12,21    | 12,95    | 13,72    |
| Операційний прибуток, млн. грн.                          | 832,26   | 857,6    | 880,72   | 904,83   | 929,27   |

Відповідно до даних табл. 3.11 буде відбуватися формування доходів та прибутків за проектом відповідно до наведених сценаріїв розвитку.

Проведемо аналіз системи оплати праці. Додатково необхідно залучити 1 особу, що буде займатися поставкою води до вендингових автоматів. Персонал буде відноситися до торгового персоналу підприємства та підпорядковуватися директору з маркетингу. Середня ставка становитиме 15000 грн. При цьому, річний фонд оплати праці складе 180 000 грн.

В табл. 3.12 представлено прогноз операційних витрат по проєкту вендингової торгівлі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Таблиця 3.12

**Операційні витрати по проєкту організації торгівлі через вендингові автомати ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», млн. грн.**

| Показники                                        | Значення |
|--------------------------------------------------|----------|
| 1. Заробітна плата персоналу                     | 180      |
| 2. Витрати на рекламу та маркетингові заходи     | 25       |
| 3. Матеріальні витрати                           | 551,65   |
| 4. Витрати по навчанню та стимулюванню персоналу | 8        |
| 5. Інші витрати                                  | 3,85     |
| Всього операційних витрат                        | 768,5    |

За даними табл. 3.12, витрати на забезпечення роботи вендингових автоматів становитимуть 768,5 млн. грн. в перший рік діяльності за найбільш ймовірним розвитком подій. Формування операційних витрат буде включати фонд оплати праці, матеріальні витрати, витрати на рекламу та інші витрати у складі операційних витрат підприємства.

Формуємо прогноз по чистому прибутку за проєктом організації вендингової торгівлі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за різних сценаріїв (табл. 3.13). Здійснені фінансові розрахунки вказують на ефективність запровадження проєкту з організації вендингової торгівлі. Песимістичний розвиток подій не призведе до збитковості проєкту, підприємство отримуватиме чисті прибутки за весь період реалізації проєкту.

Таблиця 3.13

**Прогнозування прибутку від організації торгівлі через вендингові автомати ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» на 2025-2029 рр., млн. грн.**

| Показники                                | 2025 рік | 2026 рік | 2027 рік | 2028 рік | 2029 рік |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Найбільш імовірний сценарій</b>       |          |          |          |          |          |
| 1. Операційний прибуток                  | 876,48   | 941,81   | 1015,56  | 1092,52  | 1177,86  |
| 2. Операційні витрати                    | 768,50   | 806,93   | 847,27   | 889,63   | 934,12   |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 107,98   | 134,89   | 168,29   | 202,89   | 243,74   |
| 4. Чистий прибуток після оподаткування   | 88,54    | 110,61   | 138,00   | 166,37   | 199,87   |
| <b>Оптимістичний сценарій</b>            |          |          |          |          |          |
| 1. Операційний прибуток                  | 963,60   | 1186,54  | 1442,56  | 1747,46  | 2098,05  |
| 2. Операційні витрати                    | 768,50   | 795,40   | 823,24   | 852,05   | 881,87   |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 195,10   | 391,14   | 619,32   | 895,41   | 1216,18  |
| 4. Чистий прибуток після оподаткування   | 159,98   | 320,74   | 507,85   | 734,24   | 997,27   |
| <b>Песимістичний сценарій</b>            |          |          |          |          |          |
| 1. Операційний прибуток                  | 832,26   | 857,60   | 880,72   | 904,83   | 929,27   |
| 2. Операційні витрати                    | 768,50   | 803,08   | 839,22   | 876,99   | 916,45   |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 63,76    | 54,52    | 41,50    | 27,84    | 12,82    |
| 4. Чистий прибуток після оподаткування   | 52,28    | 44,70    | 34,03    | 22,83    | 10,51    |

Для оцінки ефективності розробленого інноваційного проєкту необхідно провести відповідні оцінки. Найбільш відомий показник чистий приведений дохід (NPV), який розраховують за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+q)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+q)^t} \quad (3.3)$$

де NPV – чистий приведений дохід проєкту;

CF<sub>t</sub> – щорічні чисті грошові надходження;

I<sub>t</sub> – інвестиції;

q – ставка дисконтування;

n – відповідний рік реалізації проєкту.

Оптимальним вважається, якщо NPV має значення вище 0, що свідчить про окупність інвестицій у проєкт та вказує на доцільність його запровадження. Значення NPV менше 0, вкаже на збитковість проєкту. При порівнянні декількох варіантів реалізації проєкту, вибір впаде на максимальне значення NPV.

Індекс рентабельності проєкту вказує на ефективність реалізації проєкту та перевищення доходів над інвестиціями. Розраховуємо за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+q)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+q)^t}. \quad (3.4)$$

В проєкті PI повинен мати значення вище 1, що вкаже на перевищення доходів над інвестиціями. Значення менше 1, вказує на збитковість проєкту (необхідно зменшувати інвестиції, або нарощувати доходи за проєкт).

Відповідно до складеного прогнозу та варіантів розвитку подій на 2025-2029 роки формуємо таблицю із чистими грошовими потоками проєкту. Чистий грошовий потік проєкту визначаємо як суму чистого фінансового результату у відповідний рік та амортизації вендингових автоматів.

Далі проводимо дисконтування грошового потоку проєкту в табл. 3.14 та на її основі здійснюємо розрахунок ефективності запровадження розробленого інноваційного проєкту для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Проведені розрахунки за даними табл. 3.14, вказують на ефективність запровадження проєкту із організації вендингової торгівлі. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримує позитивний грошовий потік у розмірі 124,61 млн. грн. за песимістичним варіантом, при оптимістичному варіанті – 232,31 млн. грн, при найбільш імовірному сценарії – 160,87 млн. грн.

Таблиця 3.14

**Прогнозування грошових потоків від відкриття вендингових автоматів  
ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за різних сценаріїв  
на 2025-2029 рр., млн. грн.**

| Показники                           | 2024 рік | 2025 рік | 2026 рік | 2027 рік | 2028 рік | 2029 рік |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Найбільш імовірний сценарій         |          |          |          |          |          |          |
| 1. Чистий прибуток                  |          | 88,54    | 110,61   | 138,00   | 166,37   | 199,87   |
| 2. Амортизація капітальних вкладень |          | 72,33    | 72,33    | 72,33    |          |          |
| 3. Грошовий потік проекту           |          | 160,87   | 182,94   | 210,33   | 166,37   | 199,87   |
| 4. Дисконтний множник               | 1        | 0,833    | 0,694    | 0,579    | 0,482    | 0,402    |
| 5. Дисконтований потік проекту      | -285     | 134,01   | 126,96   | 121,78   | 80,19    | 80,35    |
| Оптимістичний сценарій              |          |          |          |          |          |          |
| 1. Чистий прибуток                  |          | 159,98   | 320,74   | 507,85   | 734,24   | 997,27   |
| 2. Амортизація капітальних вкладень |          | 72,33    | 72,33    | 72,33    |          |          |
| 3. Грошовий потік проекту           |          | 232,31   | 393,07   | 580,18   | 734,24   | 997,27   |
| 4. Дисконтний множник               | 1        | 0,833    | 0,694    | 0,579    | 0,482    | 0,402    |
| 5. Дисконтований потік проекту      | -285     | 193,52   | 272,79   | 335,92   | 353,90   | 400,90   |
| Песимістичний сценарій              |          |          |          |          |          |          |
| 1. Чистий прибуток                  |          | 52,28    | 44,70    | 34,03    | 22,83    | 10,51    |
| 2. Амортизація капітальних вкладень |          | 72,33    | 72,33    | 72,33    |          |          |
| 3. Грошовий потік проекту           |          | 124,61   | 117,03   | 106,36   | 22,83    | 10,51    |
| 4. Дисконтний множник               | 1        | 0,833    | 0,694    | 0,579    | 0,482    | 0,402    |
| 5. Дисконтований потік проекту      | -285     | 103,80   | 81,22    | 61,58    | 11,00    | 4,23     |

Найбільш імовірний сценарій:

$$NPV = \left( \frac{160,87}{(1+0,20)^1} + \frac{182,94}{(1+0,20)^2} + \frac{210,33}{(1+0,20)^3} + \frac{166,37}{(1+0,20)^4} + \frac{199,87}{(1+0,20)^5} \right) - 285 =$$

$$= 543,28 - 285 = 258,28$$

Оптимістичний сценарій:

$$NPV = \left( \frac{232,31}{(1+0,20)^1} + \frac{393,07}{(1+0,20)^2} + \frac{580,18}{(1+0,20)^3} + \frac{734,24}{(1+0,20)^4} + \frac{997,27}{(1+0,20)^5} \right) - 285 =$$

$$= 1557,03 - 285 = 1272,03$$

Песимістичний сценарій:

$$NPV = \left( \frac{124,61}{(1+0,20)^1} + \frac{117,03}{(1+0,20)^2} + \frac{106,36}{(1+0,20)^3} + \frac{22,83}{(1+0,20)^4} + \frac{10,51}{(1+0,20)^5} \right) - 285 =$$

$$= 261,84 - 285 = -23,16$$

В табл. 3.15 наведемо ключові показники економічної ефективності розробленого проєкту із організації вендингової торгівлі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за різних сценаріїв.

Таблиця 3.15

**Основні показники економічної ефективності проєкту вендингової торгівлі на 2025-2029 рр.**

| Показники                                | Найбільш імовірний сценарій | Оптимістичний сценарій | Песимістичний сценарій |
|------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| Чистий приведений дохід (NPV), млн. грн. | 258,28                      | 1272,03                | -23,16                 |
| Індекс прибутковості (PI)                | 1,91                        | 5,46                   | 0,92                   |
| Термін окупності, років                  | 1,55                        | 0,49                   | 3,74                   |

За даними табл. 3.15 необхідно зазначити, що прийнятним для підприємства є проєкт торгівлі через вендингові автомати, оскільки даний проєкт має економічний ефект: індекс прибутковості має значення більше 1 за найбільш реалістичним та оптимістичним сценарієм.

Відмітимо, що розроблений проєкт можна рекомендувати для запровадження ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», так як проведені розрахунки вказують на його прибутковість та окупність. В цілому проєкт організації торгівлі через вендингові автомати направлений на зростання обсягів реалізації продукції, що на перспективу має позитивно вплинути та підвищити прибутковість та результативність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Наведемо значення основних показників приросту від реалізації проєкту торгівлі через вендингові автомати у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Очікувані результати від впровадження проєкту торгівлі через вендингові автомати, млн. грн.**

| Показник                                        | Розмір |
|-------------------------------------------------|--------|
| 1. Збільшення доходу від реалізації продукції   | 876,48 |
| 2. Збільшення витрат                            | 768,50 |
| 3. Збільшення прибутку від реалізації продукції | 107,98 |
| 4. Збільшення чистого прибутку                  | 88,54  |

Отже, за рахунок запровадження проєкту вендингових автоматів приріст чистого доходу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» становитиме 876,48 млн. грн. на плановий період, а приріст чистого прибутку – 88,54 млн. грн.

В табл. 3.17 представлено вплив розробленої стратегії інноваційного розвитку на основні показники діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Таблиця 3.17

**Вплив розробленої стратегії інноваційного розвитку на основні показники діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

| Показники                                                     | 2023 рік | План    | Відхилення     |             |
|---------------------------------------------------------------|----------|---------|----------------|-------------|
|                                                               |          |         | абсолютне, +/- | відносне, % |
| 1. Чистий дохід, тис. грн.                                    | 2254784  | 3131264 | 876480         | 38,87       |
| 2. Повні витрати, тис. грн.                                   | 1991055  | 2759555 | 768500         | 38,6        |
| 3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. | 250125   | 358105  | 107980         | 43,17       |
| 4. Чистий фінансовий результат, тис. грн.                     | 146536   | 235080  | 88543,6        | 60,42       |
| 5. Рентабельність продукції, %                                | 7,36     | 8,52    | 1,16           |             |
| 6. Рентабельність діяльності, %                               | 6,50     | 7,51    | 1,01           |             |
| 7. Продуктивність праці, тис. грн./особу                      | 3447,68  | 4787,87 | 1340,18        | 38,87       |
| 8. Витрати на 1 грн. доходів, грн./грн.                       | 0,8830   | 0,8813  | -0,0017        | -0,20       |

За наведеними даними табл. 3.17, необхідно відмітити позитивним вплив розробленої стратегії інноваційного розвитку на основні економічні показники підприємства:

- чистий дохід планується збільшити на 876480 тис. грн. або на 38,87% порівняно із показником 2023 року;
- чистий фінансовий результат має збільшитись на 88543,6 тис. грн.;
- рентабельність продукції має зрости із 7,36% до 8,52%;
- продуктивність праці збільшиться на 38,87%;
- витрати на 1 грн. доходів матимуть незначне скорочення на 0,0017 грн. на 1 грн. чистого доходу.

### **Висновки до розділу 3**

Проведено опитування експертів щодо інноваційного потенціалу підприємства та на його основі визначено набір альтернативних варіантів інноваційних стратегій. Для досліджуваного підприємства доцільним є обирати з трьох альтернативних варіантів інноваційних стратегій:

- опортуністської;
- традиційної;
- залежної.

На основі отриманих результатів оцінки сили стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» рекомендується обрати опортуністську інноваційну стратегію, яка зорієнтована на пошук продукту, що не вимагає значних витрат на дослідження та допоможе підприємству зайняти стійку ринкову нішу на певний період часу. Підприємство, що запроваджує опортуністську стратегію, виробляє в основному продукцію одного виду і значно випереджає конкурентів. Утримання монопольного положення досягається за рахунок постійного пошуку нових видів продукції. Цей фактор обумовлює перевагу в асортименті продукції, що знаходиться на стадії виводу на ринок і стадії росту.

Серед основних розділів інноваційної програми пропонуємо виділяти такі напрямки:

- а) розвиток інноваційного потенціалу підприємства;

- б) розвиток кадрової складової підприємства;
- в) вдосконалення системи управління підприємством;
- г) підвищення міжфункціональних зв'язків на підприємстві.

Ефективність розробленої інноваційної стратегії розглянемо на прикладі запровадження вендингової торгівлі на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Загальна потреба в інвестиціях для реалізації даного проєкту власними силами становить 285 млн. грн., при цьому основна частина інвестиційних витрат припадає на купівлю вендингових автоматів (217 млн. грн). Вендингові автомати фірми Necta Snakky 6-30 RIQ (500 од.) по ціні 43,4 тис. грн. Далі прогнозуємо можливі доходи від використання вендингових автоматів. Планується, що в середньому буде продано 90 бутілок води «Моршинська» в день одним автоматом. Кількість продажу за рік 500 автоматами становитиме 163522 тис.од. за рік. За рахунок запровадження проєкту вендингових автоматів приріст чистого доходу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» становитиме 876,48 млн. грн. на плановий період, а приріст чистого прибутку – 88,54 млн. грн.

## ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного аналізу, визначено, що стратегія інноваційного розвитку є ефективним засобом управління розвитком підприємства в цілому, вона надає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині підприємства та забезпечує управління даними змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства. Стратегія інноваційного розвитку спрямовується на освоєння базових інновацій, які дозволяють перейти до нових товаропродуктових та технологічних структур виробництва й забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Наведено класифікацію стратегій інноваційного розвитку за наступними трьома ознаками:

- за характером «плановиків» та «реалізаторів»: інституціональні та центральні інноваційні стратегії;
- за предметним змістом: стратегія в галузі досліджень та розробок, продуктової структури, ринку, фінансів, організації тощо;
- за поведінкою менеджерів (класифікація Фрімена): традиційна, опортуністська, імітаційна, захисна, залежна, наступальна стратегії.

3. Охарактеризовано концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку, яка включає наступні ключові етапи:

- а) визначення місії підприємства;
- б) визначення поточної системи цілей;
- в) оцінка передумов реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- г) вибір пріоритетних напрямків інноваційного розвитку підприємства;
- г) вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- д) реалізація стратегічної програми інноваційного розвитку підприємства;

е) оцінювання ефективності впровадженої стратегії інноваційного розвитку передбачає аналіз її відповідності обраним стратегічним пріоритетам.

4. Здійснено діагностику Моршинського заводу мінеральних вод як потужного інноваційного підприємства. Маючи високотехнологічне обладнання, воно є одним з лідерів у галузі за обсягами виробництва і лідером у сегменті газованих і негазованих столових вод. Із аналізу техніко-економічних показників ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна відмітити наступні тенденції:

- позитивним є поступове збільшення чистих доходів на зменшення повних витрат на 1 грн. чистих доходів, що вказує на ефективність операційної діяльності підприємства;

- стрімке зростання чистого прибутку у 2023 році до 146536 тис. грн. із 3171 тис. грн. у 2022 році;

- продуктивність праці зростає;

- показники рентабельності у 2023 році значно зростають порівняно з 2022 роком, однак дещо менші, ніж у 2021 році (тобто до рентабельності довоєнного часу підприємство не повернулося);

- всі коефіцієнти ефективності використання основних засобів мають високі значення та покращуються порівняно із 2021 роком.

Найбільшу силу впливу для підприємств з виробництва мінеральних вод мають параметри зміни умов діяльності підприємств та споживачів, а отже ці ключові фактори мають бути враховані при формуванні інноваційної стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Рівень інтегральної оцінки впливу параметрів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі (86,92) можна оцінити як середній, тобто в цілому зовнішнє середовище для розробки інноваційної стратегії досить стабільне та прогнозоване.

5. Проаналізовано динаміку обсягу інновацій у 2023 р. порівняно з 2022 р., який збільшився за рахунок збільшення обсягу інвестування в оновлення продукції на 6,5 тис. грн., або на 7,7%, витрати на НДДКР – на 43,3 тис. грн., або на 21,4% та інновацій у розвиток матеріально-технічної бази – на 4,5 тис.

грн., або на 15,2%. Підприємство має середню можливість інноваційного розвитку. Запропонований аналіз з наступним розподілом за групами дозволяє визначити стан і можливість інноваційного розвитку підприємства, його місце в галузі та серед конкурентів, наявність переваг, а також стан і місце як конкурентів, так і партнерів, контрагентів та інших суб'єктів ринку. Все це надає додаткових важелів при прийнятті управлінських рішень щодо розробки інноваційної стратегії, а результати аналізу стають складовою інформаційного забезпечення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

6. Встановлено, що стратегія ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» побудована принципах ефективного економічного існування, ключовим з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність. Компанія веде чесний та прозорий бізнес, будує лояльні відносини із громадянами, піклується про навколишнє середовище. В основі даної стратегії розвитку визнання підприємства як відкритої системи для суспільства та гармонізація взаємовідносин із соціальним середовищем. Дані принципи є запорукою успішної і стабільної роботи ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Із проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» входить у трійку найбільших виробників мінеральної води та має високі можливості інноваційного розвитку, що буде представлено в розробленій інноваційній стратегії.

7. Вибір стратегії інноваційного розвитку обґрунтовано на основі експертного опитування стану інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства. В матриці вибору інноваційної стратегії відмічені результати оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Як було визначено результаті аналізу взаємозв'язків параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, ключовими складовими інноваційного потенціалу для підприємства є оцінка рівня НДДКР (A4), маркетингової складової (A5) та фінансового стану (A2). Тому для формування адекватного набору альтернативних інноваційних стратегій підприємства необхідно врахувати ті альтернативи, по яких рівень оцінки відповідає

альтернативному варіанту стратегії. Такими стратегіями для досліджуваного підприємства є традиційна опортуністська та імітаційна. Набір альтернативних варіантів інноваційних стратегій включає традиційну, опортуністську, залежну та імітаційну стратегії. В нашому випадку на основі отриманих результатів оцінки сили стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» рекомендується обрати опортуністську інноваційну стратегію, яка зорієнтована на пошук продукту, що не вимагає значних витрат на дослідження та допоможе підприємству зайняти стійку ринкову нішу на певний період часу. Підприємство, що запроваджує опортуністську стратегію, виробляє в основному продукцію одного виду і значно випереджає конкурентів. Утримання монопольного положення досягається за рахунок постійного пошуку нових видів продукції. Цей фактор обумовлює перевагу в асортименті продукції, що знаходиться на стадії виводу на ринок і стадії росту.

8. Розглянуто процес розробки організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» який ґрунтується на визначенні конкурентних переваг підприємства на ринку і включає організаційні заходи, спрямовані на поліпшення результатів діяльності підприємства за рахунок інноваційного розвитку підприємства. Серед основних розділів інноваційної програми запропоновано наступні напрямки інноваційного розвитку:

- розвиток інноваційного потенціалу підприємства;
- розвиток кадрової складової підприємства;
- вдосконалення системи управління підприємством;
- підвищення міжфункціональних зв'язків на підприємстві.

9. Обґрунтовано ефективність розробленої інноваційної стратегії на прикладі запровадження вендингової торгівлі на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Пропонується проєкт, який буде передбачати продаж бутильованої води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» через вендингові апарати самообслуговування, які будуть встановлюватися в найбільш відвідуваних місцях: на авто- та залізничних вокзалах. Загальна

потреба в інвестиціях для реалізації даного проєкту власними силами становить 285 млн. грн., при цьому основна частина інвестиційних витрат припадає на купівлю вендингових автоматів (217 млн. грн). Вендингові автомати фірми Necta Snakky 6-30 RIQ (500 од.) по ціні 43,4 тис. грн. Далі прогнозуємо можливі доходи від використання вендингових автоматів. Планується, що в середньому буде продано 90 бутілок води «Моршинська» в день одним автоматом. Кількість продажу за рік 500 автоматами становитиме 163522 тис.од. за рік. В цілому проведені розрахунки вказують на ефективність вендингової торгівлі. Оскільки, навіть при песимістичному розвитку подій підприємство отримає позитивний грошовий потік у розмірі 160,87 млн. грн, при оптимістичному варіанті – 232,31 млн. грн, при найбільш імовірному сценарії – 124,61 млн. грн.. Запровадження стратегії інноваційного розвитку призведе до зростання економічної ефективності підприємства за наступними показниками:

- збільшення чистого доходу – на 876480 тис. грн. або на 38,87% у порівнянні з 2023 роком;
- чистий фінансовий результат має збільшитись на 88543,6 тис. грн.;
- рентабельність продукції має зрости із 7,36% до 8,52%;
- продуктивність праці збільшиться на 38,87%;
- витрати на 1 грн. доходів матимуть незначне скорочення на 0,0017 грн. на 1 грн. чистого доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бут-Гусаїм О. Г. Концептуальна модель організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 102-109.
2. Віштак І. В. Диджиталізація на промислових підприємствах як складова їхнього інноваційного розвитку: переваги та недоліки в контексті управління. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 359-365.
3. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 327-332.
4. Григорян О. О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекол. журн*. 2022. № 4. С. 53-65.
5. Гудзь, П. В., Нечаєва, І. А., & Лук'яненко, М. О. (2024). Оцінювання інноваційності та креативності в діяльності металургійного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, (1-2(75-76), 84–91. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-84-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-84-91)
6. Доброскок Ю. Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 93-98.
7. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321-328.
8. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 206 с.
9. Захарченко В. І., Ковтуненко К. В., Лаптева В. В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Одеса : Гельветика, 2019. 147 с.
10. Згурська О. М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності промислових підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020.

435 с.

11. Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 11-12 квіт. 2022 р. : у 5 т. / Департамент освіти і науки Дніпропетр. облдержадмін. Дніпро : Біла К. О., 2022. 99 с.

12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 96-104.

13. Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ : Економічна думка, 2019. 517 с.

14. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

15. Ключ Ю. І., Водяник Р. В. Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Екон. вісн. Донбасу*. 2022. № 3. С. 74-79.

16. Ключ Ю. І., Стрюк О. С. Дослідження підстав розробки ефективної стратегії розвитку на інноваційній основі. *Екон. вісн. Донбасу*. 2022. № 2. -С. 108-112.

17. Кравченко М. О., Леонтовська М. А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2022. Вип. 24. С. 93-98.

18. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Напрями вдосконалення стратегії інноваційного розвитку України в умовах техноглобалізму. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 85-91.

19. Кононова О. Є. Проблеми впровадження інноваційних стратегій розвитку на підприємствах. *Rev. of Transport Econ. and Management*. 2021. Вип. 5. С. 95-100.

20. Леваєва Л. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку підприємств на засадах цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2022. Вип. 55. С. 12-17.

21. Лісовська Л. С. Управління інноваційною діяльністю : практикум. Львів : Растр-7, 2023. 175 с.

22. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : монографія. Херсон : Вишемирський В. С., 2020. 232 с.

23. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки країни: підприємство, регіон, держава», 19 лютого 2022 р.: зб. доп. і повідомл. Київ : Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, 2022. 71 с.

24. Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств : колект. монографія / С. М. Березова та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Н. С. Ілляшенко. Суми : Триторія, 2019. 247 с.

25. Нечаєва, І., Гудзь, П., Єськов, В. 2024. Інструментарій розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Управління змінами та інновації*, (10), 7-14. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-1>

26. Нечаєва Ірина. Системний цикл людські ресурси-знання-капітал для інновацій: поняття, основні складові та особливості. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No.5, 2024, pp. 55-65. doi: 10.46299/j.isjmef.20240305.07. URL : <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/842/474/>

27. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107. URL :

[http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf)

28. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news.https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.

29. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Наук. вісн. Полісся*. 2022. № 2. С. 240-250.

30. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 21. С. 52-55.

31. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 347 с.

32. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Загальна інформація. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/22415322>

33. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Фінансова звітність. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/22415322/yearly-finances>

34. Про Моршинську. Офіційна сторінка. Режим доступу: <https://www.morshynska.ua/about>

35. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 328 с.

36. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.

37. Ракитська А. О., Ракитський О. О. Розвиток інвестиційно-інноваційного середовища в Україні та шляхи його відновлення в повоєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 71-76.

38. Романенко О. О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2020. 371 с.
39. Руцишин М. О. Формування системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 233-240.
40. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 18. С. 185-191.
41. Ставнича Н. І., Савчук Л. М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 19. С. 34-39.
42. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2020. 230 с.
43. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій / *Strategies and technologies innovative development corporations* : монографія / О. М. Полінкевич та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 415 с.
44. Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в сучасних умовах : колект. монографія / Белей С. І. та ін.; за заг. ред. Є. В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 355 с.
45. Сус Т. Й. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору регіону: концепції, інструменти, стратегії : монографія. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2021. 403 с.
46. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток : колект. монографія [на матеріалах II Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта»] / [ред.: Т. А. Полозова, І. В. Колупаєва, О. В. Мурзабулатова]. Харків : ХНУРЕ, 2021. 295 с.
47. Тешева Л. В. Системи та механізми формування та використання стратегічного потенціалу інноваційного розвитку аграрного сектору економіки

України : монографія. Харків : Стильна типографія, 2020. 328 с.

48. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства. *Вісн. Криворіз. нац. ун-ту : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 55. С. 110-113.

49. Черноіванова Г. С. Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. № 1. С. 85-90.

50. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 430-436.

51. Царьова Т. О., Зозульов О. В., Гнітецький Є. В. Види технологічного прогнозування у стратегічному плануванні. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 22. С. 95-99.

52. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / Т. О. Бабан та ін. ; за заг. ред. Н. С. Ілляшенко. Суми : Триторія, 2020. 439 с.

53. Шарко В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: маркетингові та логістичні механізми забезпечення: монографія / Шарко В. В.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Вінниця : Рогальська І. О., 2020. 455 с.

54. Шахно А. Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісн. Криворіз. нац. ун-ту : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 56. С. 143-152.

55. Artemenko L., Zahorulko T., Kutlu Ergun Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 27. С. 43-51.

56. Kotlubay V. O., Redina Y. V., Primachenko I. F. The strategic priorities in management of innovative component development of current business. *Rev. of Transport Econ. and Management.* 2021. Вип. 5. С. 36-44.

57. Malyarets L. M., Voronin A. V., Lebedeva I. L., Lebediev S. S. Innovation development of an enterprise: modeling dynamics. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 162-174.
58. Schumpeter, J.A., 2012 [1934]. Theory of economic development. With a new introduction by John W. Elliott. Reprint of the 1st English translation from 1934. New Brunswick: Transaction
59. Stoliarchuk Y., Liutak O., Baula O., L. Lisovska O., Voitovych S. European integration development platform of innovative entrepreneurship of Ukraine. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 4. С. 396-404.
60. Strategy of Innovation Development of the Odessa Region on the Principles of Glocalization : brochure / [O. A. Iermakova et al.] ; under the scientific editorship of Doctor of Economics Iermakova O. A. ; National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Market Problems and Economic & Ecological Research. Odessa : IMPEER NASU, 2019. 46 p.
61. White collar productivity / edited by Robert N. Lehrer. 1983. URL: [https://www.si.edu/object/siris\\_sil\\_570725](https://www.si.edu/object/siris_sil_570725)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Зведені дані балансу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод  
«Оскар» за 2021-2023 роки, тис. грн.**

| Актив                                                                                                      | Код<br>рядка | 2021    | 2022    | 2023    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |         |         |         |
| Нематеріальні активи:                                                                                      | 1000         | 11922   | 10512   | 9246    |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 23043   | 23043   | 21714   |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 11121   | 12531   | 12468   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | 526521  | 482059  | 14173   |
| Основні засоби:                                                                                            | 1010         | 1098401 | 1102519 | 1480033 |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 1653494 | 1803189 | 2258436 |
| знос                                                                                                       | 1012         | 555093  | 700670  | 778403  |
| Інвестиційна нерухомість:                                                                                  | 1015         |         |         |         |
| первісна вартість                                                                                          | 1016         |         |         |         |
| знос                                                                                                       | 1017         |         |         |         |
| Довгострокові біологічні активи:                                                                           | 1020         |         |         |         |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         |         |         |         |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         |         |         |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які<br>обліковуються за методом участі в капіталі інших<br>підприємств | 1030         |         |         |         |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 89      | 89      | 89      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 12288   | 9812    | 8353    |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 11621   | 10617   | 10773   |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         |         |         |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         |         |         |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                             | 1065         |         |         |         |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 25675   | 34391   | 31288   |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 1686517 | 1649999 | 1553955 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |         |         |         |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 148586  | 188241  | 249082  |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 132909  | 168789  | 210074  |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         |         |         |         |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 14227   | 19452   | 38705   |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 1450    |         | 303     |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         |         |         |         |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         |         |         |         |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         |         |         |         |

|                                                                  |      |         |         |         |
|------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 6985    | 22370   | 10965   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 9099    | 6244    | 12047   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 35779   | 10788   | 2224    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 |         | 4965    |         |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 14      |         | 104     |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 |         |         |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 159     | 8374    | 42      |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 |         |         |         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 56919   | 48291   | 6288    |
| Готівка                                                          | 1166 |         |         |         |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 45919   | 48291   | 6288    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 |         |         |         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 |         |         |         |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 |         |         |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 |         |         |         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 |         |         |         |
| інших страхових резервах                                         | 1184 |         |         |         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 |         |         |         |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 246541  | 284308  | 280752  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |         |         |
| Баланс                                                           | 1300 | 1933058 | 1934307 | 1834707 |
| Пасив                                                            |      |         |         |         |
| I. Власний капітал                                               |      |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400 | 8800    | 8800    | 8800    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401 |         |         |         |
| Капітал у дооцінках                                              | 1405 |         |         |         |
| Додатковий капітал                                               | 1410 | 654     | 654     | 654     |
| Емісійний дохід                                                  | 1411 |         |         |         |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412 |         |         |         |
| Резервний капітал                                                | 1415 | 1320    | 1320    | 1320    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420 | 776470  | 779641  | 926177  |
| Неоплачений капітал                                              | 1425 |         |         |         |
| Вилучений капітал                                                | 1430 |         |         |         |
| Інші резерви                                                     | 1435 |         |         |         |
| Усього за розділом I                                             | 1495 | 787244  | 790415  | 936951  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                    |      |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500 |         |         |         |
| Пенсійні зобов'язання                                            | 1505 |         |         |         |

|                                                                           |      |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---------|
| Довгострокові кредити банків                                              | 1510 | 382168  | 285181  | 155780  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                           | 1515 | 1586    | 935     | 6726    |
| Довгострокові забезпечення                                                | 1520 |         |         |         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521 |         |         |         |
| Цільове фінансування                                                      | 1525 |         |         |         |
| Благодійна допомога                                                       | 1526 |         |         |         |
| Страхові резерви, у тому числі:                                           | 1530 |         |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)         | 1531 |         |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду) | 1532 |         |         |         |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)                | 1533 |         |         |         |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)                     | 1534 |         |         |         |
| Інвестиційні контракти;                                                   | 1535 |         |         |         |
| Призовий фонд                                                             | 1540 |         |         |         |
| Резерв на виплату джек-поту                                               | 1545 |         |         |         |
| Усього за розділом II                                                     | 1595 | 383754  | 286116  | 162506  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                  |      |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків                                            | 1600 |         |         |         |
| Векселі видані                                                            | 1605 |         |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями    | 1610 | 101182  | 196937  | 109933  |
| за товари, роботи, послуги                                                | 1615 | 180823  | 88779   | 47533   |
| за розрахунками з бюджетом                                                | 1620 | 11363   | 16947   | 42629   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 53      |         | 4326    |
| за розрахунками зі страхування                                            | 1625 | 1249    |         | 133     |
| за розрахунками з оплати праці                                            | 1630 | 4341    | 83      | 284     |
| за одержаними авансами                                                    | 1635 | 445071  | 529498  | 520129  |
| за розрахунками з учасниками                                              | 1640 |         |         |         |
| із внутрішніх розрахунків                                                 | 1645 |         |         |         |
| за страховою діяльністю                                                   | 1650 |         |         |         |
| Поточні забезпечення                                                      | 1660 | 10558   | 9494    | 9231    |
| Доходи майбутніх періодів                                                 | 1665 |         |         |         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                          | 1670 |         |         |         |
| Інші поточні зобов'язання                                                 | 1690 | 7473    | 16038   | 5378    |
| Усього за розділом III                                                    | 1695 | 762060  | 857776  | 735250  |
| Баланс                                                                    | 1900 | 1933058 | 1934307 | 1834707 |

## Додаток Б

**Зведені дані Звіту про фінансові результати ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2021-2023 роки, тис. грн.**

| Стаття                                                                               | Код<br>рядка | 2021    | 2022    | 2023    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 1649190 | 1673480 | 2254784 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         |         |         |         |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         |         |         |         |
| Премії, передані у перестраховання                                                   | 2012         |         |         |         |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |         |         |         |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |         |         |         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 1396369 | 1469886 | 1923657 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |         |         |         |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 252821  | 203594  | 331127  |
| Валовий: збиток                                                                      | 2095         |         |         |         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |         |         |         |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |         |         |         |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |         |         |         |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |         |         |         |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 2445    | 2375    | 42883   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |         |         |         |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |         |         |         |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2130         |         |         |         |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 47743   | 68374   | 56487   |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 49550   | 46610   | 52498   |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 21431   | 8720    | 14900   |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |         |         |         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |         |         |         |

|                                                                 |      |        |       |        |
|-----------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 136542 | 82265 | 250125 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 |        |       |        |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 |        |       |        |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 1384   | 3433  | 763    |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 29867  | 29    | 65     |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 |        |       |        |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 13557  | 36890 | 53073  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 |        |       |        |
| Інші витрати                                                    | 2270 | 3830   | 44194 | 16879  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 |        |       |        |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 150406 | 4643  | 181001 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 |        |       |        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 27049  | 1472  | 34465  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 |        |       |        |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 123357 | 3171  | 146536 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 |        |       |        |

|                                  |      |         |         |         |
|----------------------------------|------|---------|---------|---------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 1119365 | 1159633 | 1632795 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 120597  | 128044  | 148399  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 26260   | 27750   | 30834   |
| Амортизація                      | 2515 | 134060  | 148650  | 163104  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 118703  | 116636  | 102475  |
| Разом                            | 2550 | 1518985 | 1580713 | 2077607 |



[illegible]



## Експерт 1. Голова правління

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 23                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 19                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 17                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          |                       |          |          |              | 8                    |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>22</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>12</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>20</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 2. Директор центру розвитку та досліджень

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 22                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   | 5 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 19                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 19                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          |                       |          |          |              | 8                    |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>23</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>12</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>16</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 3. Директор центру якості

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 20                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 20                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   |              |                      |   |   | 10 |
| Результат по фактору                                            | 21                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          |                       |          |          |              | 8                    |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>22</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>9</b>            |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          |                       |          |          |              |                      | 9        |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>21</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 4. Директор виробничого центру

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 27                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      |   | 9 |    |
| Результат по фактору                                            | 29                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 12                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>12</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          |          |                       |          |          |              |                      | 9        |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          |          |                       |          |          |              |                      | 9        |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      | 9        |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>28</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>23</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 5. Директор центру інфраструктури

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      |   | 9 |    |
| Результат по фактору                                            | 19                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 28                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 12                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>12</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          | 10        |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          | 10        |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              | 8                    |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          | 10        |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>38</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | Еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>19</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 6. Начальник відділу розвитку

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 20                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   |              |                      | 9 |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 9 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 25                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | Еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 10                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>12</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>15</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>15</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 7. Начальник відділу якості

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 25                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 9 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 24                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 15                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>13</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>4</b>            |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>13</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 8. Начальник технологічного відділу

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       |   |              |                      |   | 9 |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 19                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   |              | 7                    |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 22                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 15                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>15</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>5</b>            |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>21</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 9. Головний технолог

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 20                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 21                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   |   |                       |   |              |                      |   | 9 |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         | 2 |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Результат по фактору                                            | 17                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          | 3        |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          |                       |          | 6        |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>17</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       | 1                   |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>5</b>            |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>     | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |          |              | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     |          |          |                       |          |          | 7            |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     | 2        |          |                       |          |          |              |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | еволюційний         |          |          |                       |          |          | революційний |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     |          |          |                       | 5        |          |              |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>19</b>           |          |          |                       |          |          |              |                      |          |           |

## Експерт 10. Провідний спеціаліст відділу якості

| Фактори                                                         | Експертна оцінка впливу |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|---|--------------|----------------------|---|---|----|
| Галузь                                                          | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість зміни умов діяльності в даній галузі               |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення умов діяльності                      |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни умов діяльності                               | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       |   |              |                      |   | 9 |    |
| 4. Сила впливу зміни умов на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      |   |   | 10 |
| Результат по фактору                                            | 27                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Споживачі                                                       | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в структурі споживачів продукції даної галузі |                         |   |   |                       |   | 6            |                      |   |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення структури споживачів                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни структури споживачів                          | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   |   |                       | 5 |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу споживачів на діяльність підприємств галузі      |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 24                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Ресурси                                                         | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |
|                                                                 | Зона слабого впливу     |   |   | Зона помірного впливу |   |              | Зона сильного впливу |   |   |    |
| 1. Швидкість змін в ресурсній базі даної галузі                 |                         |   |   |                       |   |              |                      | 8 |   |    |
| 2. Інтенсивність оновлення ресурсів                             |                         |   |   | 4                     |   |              |                      |   |   |    |
| 3. Характер зміни ресурсної бази                                | еволюційний             |   |   |                       |   | революційний |                      |   |   |    |
|                                                                 |                         |   | 3 |                       |   |              |                      |   |   |    |
| 4. Сила впливу ресурсної бази на діяльність підприємств галузі  |                         |   |   |                       |   |              |                      | 9 |   |    |
| Результат по фактору                                            | 26                      |   |   |                       |   |              |                      |   |   |    |
| Технологія                                                      | 1                       | 2 | 3 | 4                     | 5 | 6            | 7                    | 8 | 9 | 10 |

|                                                                              |                     |          |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------------------|----------|--------------|----------|----------------------|----------|-----------|
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |              |          | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість зміни технології в даній галузі                                 |                     |          |          |                       | 5        |              |          |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення технологій                                        |                     |          |          |                       |          |              | 7        |                      |          |           |
| 3. Характер зміни технологій                                                 | еволюційний         |          |          |                       |          | революційний |          |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          |                       | 5        |              |          |                      |          |           |
| 4. Сила впливу технологічних змін на діяльність підприємств галузі           |                     |          |          |                       | 5        |              |          |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>22</b>           |          |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| Державне регулювання                                                         | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b>     | <b>7</b> | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |              |          | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість змін заходів державного регулювання, що стосуються даної галузі |                     |          |          | 4                     |          |              |          |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення законодавчої бази                                 |                     |          |          | 4                     |          |              |          |                      |          |           |
| 3. Характер зміни державного регулювання діяльності підприємств галузі       | еволюційний         |          |          |                       |          | революційний |          |                      |          |           |
|                                                                              |                     |          |          | 4                     |          |              |          |                      |          |           |
| 4. Сила впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі       |                     |          |          | 4                     |          |              |          |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>16</b>           |          |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| Екологія                                                                     | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>              | <b>5</b> | <b>6</b>     | <b>7</b> | <b>8</b>             | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                                                              | Зона слабого впливу |          |          | Зона помірного впливу |          |              |          | Зона сильного впливу |          |           |
| 1. Швидкість виникнення екологічних проблем в даній галузі                   |                     | 2        |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| 2. Інтенсивність оновлення екологічних проблем                               |                     | 2        |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| 3. Характер екологічних проблем                                              | еволюційний         |          |          |                       |          | революційний |          |                      |          |           |
|                                                                              |                     | 2        |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| 4. Сила впливу екологічних проблем на діяльність підприємств галузі          |                     | 2        |          |                       |          |              |          |                      |          |           |
| <b>Результат по фактору</b>                                                  | <b>8</b>            |          |          |                       |          |              |          |                      |          |           |