

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач  
Заверуха Олег Богданович

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Здреник Василь Степанович

---

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

---

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, види та значення інноваційної діяльності підприємства .....	6
1.2. Особливості формування сучасного механізму інноваційної діяльності та методи його оцінки .....	11
Висновки до розділу 1 .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСКУРІВ М'ЯСО» .....</b>	<b>19</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Проскурів м'ясо» .....	19
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та асортименту як провідної складової інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» .....	22
2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» .....	33
Висновки до розділу 2 .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСКУРІВ М'ЯСО» .....</b>	<b>39</b>
3.1. Обґрунтування напрямків розвитку інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»... ..	39
3.2. Оцінка перспектив впровадження інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо» .....	46
Висновки до розділу 3 .....	57
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В сучасних ринкових умовах, яким притаманна жорстка конкуренція та глобалізація, недостатньо лише випустити якісний продукт, але й необхідно здійснювати розробку нового з урахуванням потреб і побажань потенційних споживачів, які можна визначити, серед іншого, шляхом реалізації інноваційної діяльності. Значення інноваційних заходів в ринковій економіці полягає у винайденні нових характеристик та досягнення вимог до конкурентоспроможної продукції, товарів та послуг, які будуть реалізовуватися за затребуваними вимогами в потрібний період часу, відповідаючи сегментам ринку та задовольняючи попит на них.

Успіх та потужність будь-якої держави вже кілька десятиріч визначається, зазвичай, її рівнем інновацій, тобто інноваційним розвитком. Не стала виключенням в цьому плані і Україна, яка з часів незалежності отримала найпотужніший потенціал у спадок, проте втратила більшу його частину за умов сьогодення в силу різних причин, основними з яких, на жаль, були недолугість та непослідовність урядів, які змінювали одне одного з періодичністю в п'ятирічку.

Успіх на будь-якому ринку неможливий без раціонального та збалансованого асортименту, який має відповідати сучасним вимогам споживача та бути конкурентоздатним завдяки розробці та впровадженню інновацій, які під час кризи дозволять підвищити ефективність бізнесу суб'єкту господарювання для задоволення попиту та завоювання низки нових покупців.

### **Аналіз останніх досліджень та наукових праць.**

В економічній літературі питання управління інноваційною діяльністю досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Початківцями та засновниками циклічного розвитку інноваційної діяльності можна вважати Н.Д. Кондратьєва, Й. Шумпетера, П.А. Сорокіна та інших. Сучасний етап розвитку теорії інновацій та інноваційної діяльності висвітлено у працях І.І. Ансоффа, П. Друкера, Р. Нельсона, М. Портера, та багатьох інших вчених. Оцінці ефективності інноваційної діяльності приділяється увага у

наукових працях Н.Е. Аванесової, Дж. Бернала, П. Боєра, Б. Твісса, П.П. Микитюка, В.С. Здреніка, Т.В. Полозової, В.Ю. Зубенко та ін.

Водночас у наукових працях, на наш погляд, недостатньо розглянуті питання щодо формування механізму інноваційної діяльності на рівні підприємства, відсутні уніфіковані рекомендації щодо перспектив його подальшого вдосконалення та впровадження, напрямків розвитку інновацій. Сукупність розглянутих обставин і зумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні, розкритті та формуванні механізму інноваційної діяльності підприємства.

Реалізація та логіка даної мети дослідження зумовила необхідність постановки та вирішення таких основних **завдань**:

- дослідити та з'ясувати сутність, види і значення інноваційної діяльності підприємства;
- визначити особливості формування сучасного механізму інноваційної діяльності та методи оцінки інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища та асортименту як провідної складової інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- провести оцінку ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- обґрунтувати напрямки розвитку інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- здійснити оцінку перспективи впровадження інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо».

**Об'єктом дослідження** даної кваліфікаційної роботи виступають процеси формування і розвитку інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

**Предметом дослідження** є управління механізмом інноваційної діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Логіка виконання роботи підпорядкована вимогам

діалектичного підходу та загальнонаукових методів дослідження. При аналізі теоретичних основ управління інноваційною діяльністю був використаний діалектичний метод як метод пізнання, що передбачає розгляд будь-яких економічних явищ і процесів у їх загальному зв'язку і взаємозалежності в стані безперервного розвитку. Конкретизацією виступає системно-структурний метод, використання якого в найбільшій мірі сприяє досягненню поставленої мети. Оцінку ефективності інноваційної діяльності проведено методом дисконтування, маржинального аналізу затрат (визначення рівня беззбитковості), а також SWOT-аналіз.

Інформаційною та теоретичною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи були: наукові джерела і методичні розробки, монографічні видання, праці українських і зарубіжних науковців і практиків, законодавчі й нормативні акти України, статистичні та аналітичні дані державної служби статистики України, а також джерела аналітичної інформації – фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства, Інтернет ресурси.

**Практична значущість** результатів дослідження для підприємства полягає у можливості реального застосування комплексу заходів для формування та вдосконалення механізму інноваційної діяльності.

**Апробація.** За основними результатами проведеного дослідження було опубліковано тези доповідей на тему «Чинники та перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємства в умовах глобалізації» у матеріалах IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, ПДАА, 31 березня 2021 р.), і «Організаційно-інституційні засади механізму стимулювання інноваційної діяльності сучасних підприємств» у збірнику наукової Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 25 листопада 2021 р.).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, види та значення інноваційної діяльності підприємства

Основні фактори, які впливають на розвиток інновацій підприємств в сучасних умовах – наслідки політико-економічної кризи 2013-2014 рр., а також обмеження щодо пандемії 2019-2020 рр., які призвели до інфляції та скорочення ділових зв'язків із закордонними партнерами щодо наукових розробок.

Згідно з доповіддю “Глобальний індекс інновацій 2019” (Корнельський університет, школа бізнесу INSEAD і Всесвітня організація інтелектуальної власності), провідними країна-новаторами є Швейцарія (з 2013 р.), Швеція, США, Нідерланди та Велика Британія [44]. Україна й цьому переліку посіла лише 47-ме місце, а за підсумками 2020 р. – навіть не увійшла до ТОП-50. За окремими показниками та індикаторами на фоні інших країн України має ще більш невтішну статистику, випадаючи вже із переліку 100 держав конкурентів.

В чому криються такі причини ? Вони, зазвичай, не лежать на поверхні, а криються в середині, потрапляючи під негативний вплив не лише недофінансування, але й під «каток» корумпованих органів влади, і справа тут, якби прикро це не звучало, не в законодавстві.

Основними причинами падіння сучасного інноваційного розвитку України є [6]:

- скорочення витрат на дослідження, на різноманітні види розробок, також це стосується і освіти, загалом, у %-вому співвідношенні до ВВП;
- зниження якості людського капіталу внаслідок виїзду за кордон на працю та проживання;
- недосконалий механізм організації та спонсорування досліджень;
- втрата реального механізму захисту прав інтелектуальної власності;

- часткове припинення розвитку кластерів.

Наразі, важливим джерелом фінансування інновацій є власні кошти підприємств, які коливаються на рівні 80-90% (для порівняння за кордоном – навпаки – до 80% коштів можуть припадати на зовнішні ресурси).

Законодавство України як основа інноваційного розвитку базується на Законах України «Про інноваційну діяльність» [34] та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [35] та ін., а також окремих елементів регулювання інвестування, щільно пов'язаного з управлінням та інноваціями [8; 32; 34;].

Існуюче законодавство по відношенню до інновацій багатьох підприємств можна вважати нейтральним: воно не заважає вкладати приватним інвесторам в розвиток виробництва, але й не передбачає суттєвих економічних вигід: державні пільгові кредити не мають широкого практичного застосування.

Хоча офіційної трактовки інноваційного розвитку в вітчизняних законах немає, воно широко застосовується у самому законі України "Про інноваційну діяльність", за ст. 2 якого є одним з основних принципів державної інноваційної політики, що є у вигляді «орієнтації на інноваційний шлях розвитку економіки України. А за ст. 1 «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [34].

Варто відзначити, що відповідно до «ст. 4 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» стратегічними напрямками були виділені такі:

1) винахід нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;

2) освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

3) впровадження нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування,

озброєння та військової техніки;

4) технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;

5) широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;

6) впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;

7) розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки» [35].

При цьому змін щодо цих напрямків (та їх видів) в закон з 2011 р. внесено не було.

В цілому, за 10 років можна констатувати, що ці питання отримали інноваційний розвиток в Україні та, навіть, складно виділити прорив чи відставання в окремо взятому напрямку, в той час як пріоритети змінювались відповідно стану та відносин країни на міжнародній арені [30]. Наприклад, з 2014 р. особливим та стратегічно важливим стала складова впровадження нових технологій озброєння та військової техніки для захисту від збройної агресії на сході. Незважаючи на те, що за видами діяльності найбільші частки інноваційно активних підприємств припадають на виробництво харчових продуктів, виробництво машин і устаткування знаходиться на рівні 15-18%.

Звичайно, про суттєвий та масований прорив ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування в Україні у XXI сторіччі не йдеться, але певні одиничні кроки на цьому шляху є, тоді з неабиякої актуальності вже має розробка та впровадження технологій медичного обслуговування, лікування, фармацевтики з 2020 гр. в зв'язку з пандемією коронавірусу.

Всі ці інновації, звісно потребують, чималого фінансування, як з державного бюджету, зі спеціальних фондів (в т.ч. від зарубіжних партнерів), так і від приватних інвесторів.

Щодо позитивного розвитку інновацій в Україні, можна віднести наступне:

- збільшення частки винаходів та розвиток талантів;



- організаційні можливості на ринку праці;
- створення неформальних інституцій, які сприяють підвищенню креативності;
- винайдення унікальних технологій і навичок, тощо [21, 32].

Вітчизняна модель щодо підтримки інноваційної діяльності схожа на англо-американську: уряд здебільшого покладається на стимулювання інновацій з ринку, аніж на пряму підтримку цих процесів [14].

Нові витрати на інновації можуть передбачати закупівлю закордонних ноу-хау з метою їх подальшої модернізації.

Альтернативними джерелами фінансування інновацій суб'єктів господарювання в сучасних умовах є:

- чистий прибуток в перспективі після покриття непокритого збитку в балансі;
- створення венчурного фонду на підприємстві;
- залучення коштів приватних інвесторів.

В інноваційній діяльності складним стосовно оцінки розвитку залишається статистичне спостереження, яке не дає інформативного значення стану цих процесів, зважаючи на публікацію даних щодо кількості та частки інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових тощо, а також витрат в тому чи іншому розрізі, що потребує подальшого переходу саме на якісний рівень оцінювання, а не лише кількісному [22].

Не менш важливим буде й розподіл та фінансування інноваційної діяльності в аспекті створення нової продукції (послуг) та самих технологічних процесів, які або супроводжуватимуть саме цю продукцію, або стануть окремим надбанням (досягненням) як розробкою, що завоює вагому частку користувачької аудиторії і клієнтської бази.

Україні доцільно підвищувати свій існуючий науковий потенціал, підкріплюючи його міжнародним досвідом та співпрацею. Водночас створюючи на перспективу як фонди фінансування та сприяння інноваціями, так і заходи професійного консультування малого та середнього бізнесу,

наприклад переймаючи досвід Канади (CPH – IRAP) [39].

Отже, основні напрямки розвитку інноваційної діяльності України сьогодні мають бути пов'язані з:

- розробкою нової вдосконаленої системи мотивації працівників;
- систематизацією надбань та успіхів промислових та наукових підприємств в контексті технологій і нових сучасних виробів;
- впровадженням нових видів продукції, на які більшість керівників дивилась скептично, та які мали успіх;
- формуванням більш просунутої моделі інноваційного зростання;
- скороченням та оптимізацією непродуктивних витрат з розподілом їх на основну діяльність та пошуком альтернативних джерел фінансування;
- підсиленням фінансування та сприяння галузей та напрямків розробок, які дійсно мають успіхи перед зарубіжними конкурентами та випереджають їх;
- узгодженням інфраструктури на міжгалузевому та регіональному рівнях;
- пошуком кардинально нових ніш та видів продукції для завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку [13].

Основними об'єктами інноваційної діяльності сьогодні виступають: інтелектуальні продукти, новітні знання, програми і проекти, виробничі процеси і обладнання, інфраструктура виробничого процесу, обладнання, організаційні рішення адміністративного, комерційного, виробничого характеру, які значно покращують структуру і якість виробництва, соціальної сфери, сировина, способи її видобутку чи переробки, збутовий механізм, механізми формування споживчого ринку [23, 71].

Суб'єктами інноваційної діяльності виступають юридичні або фізичні особи України, фізичні і юридичні особи-іноземці, особи без громадянства, об'єднання осіб, що провадять в Україні інноваційну діяльність, залучають інтелектуальні або майнові цінності, вкладають кошти (власні або запозичені) в реалізацію інноваційних проектів в Україні [16, 18].

Отже, загалом, інноваційна діяльність – це реалізація результатів

інтелектуальної праці в майнових та інтелектуальних цінностях, які мають грошову оцінку та вкладені в об'єкти підприємництва та які дозволяють мати певні економіко-соціальні позитивні наслідки й результати. Тому інноваційний розвиток повинен сприяти саме розкриттю таких процесів впровадження витоків та ефектів від праці в унікальних напрямках, яких ще не має в сучасному світі, а особливо у конкурентів.

## **1.2 Особливості формування сучасного механізму інноваційної діяльності та методи оцінки інновацій**

Інновації, загалом, характеризуються вищим технологічним рівнем та кращими споживчими якостями товарів або послуг, у порівнянні із попереднім продуктом.

Україна володіє значним потенціалом інновацій, й особливо туристичними можливостями, які треба поєднувати, а для його підкріплення необхідно врахувати міжнародний досвід і створити органи фінансування та професійного консультування малого та середнього бізнесу, що надасть можливості в разі збільшити науково-технологічний та інноваційний потенціал нашої країни, проте, не забуваючи і про мотиваційні механізми управління.

«Мотиваційний механізм управління – це саморегулююча система мотивів та стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб, найманих працівників, але він повинен бути реалізований через колективний інтерес більшості. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства» [27, 54].

«Мотиваційне вчення викликає великий інтерес в сучасній економічній науці розвинутих країн, та значний акцент робиться саме на трудовій мотивації. Мотивація працівників потребує неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинутих здібностей спонукати

виконавців до вищого рівня прикладених зусиль, досягнення ефективних результатів праці. Мотивація діяльності має розглядатися як постійно здійснюваний процес, який постає як сукупність взаємопов'язаних елементів, які обумовлюють один одного і, в цілому, тих що характеризують мотиваційний механізм трудової діяльності» [15].

Мотиваційному механізму, як будь-якій системі, притаманні взаємопов'язані елементи, що виступають виокремлено, яким, в свою чергу, характерно те, що при зміні одних – змінюються й інші [29]. Загальна принципова схема інноваційного механізму підприємства нами представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Загальна схема інноваційного механізму підприємства

Примітка. Складено з урахуванням [25; 54; 55; 57]

«Мотиваційний механізм інноваційної діяльності залежить від рівня мотивації, від учасників процесу, від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, чинників. До внутрішніх чинників належать такі: організаційна структура, інноваційний потенціал підприємства, розмір організації (підприємства), фінансові можливості організації (підприємства), його науково-технічні

можливості, технологія виробництва, інформаційна інфраструктура, кадровий потенціал. До зовнішніх чинників належать: нормативно-законодавча база, патентно-ліцензійне законодавство, амортизаційна політика, організаційне забезпечення інноваційної діяльності, фінансово-кредитна політика, конкурентна боротьба, система оподаткування, попит.

Рушійною силою мотиваційного механізму інноваційної діяльності є система стимулів (рис. 1.2). Умови стимулювання визначають власники організацій, які повинні у систему стимулювання закладати залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій» [40, 126].

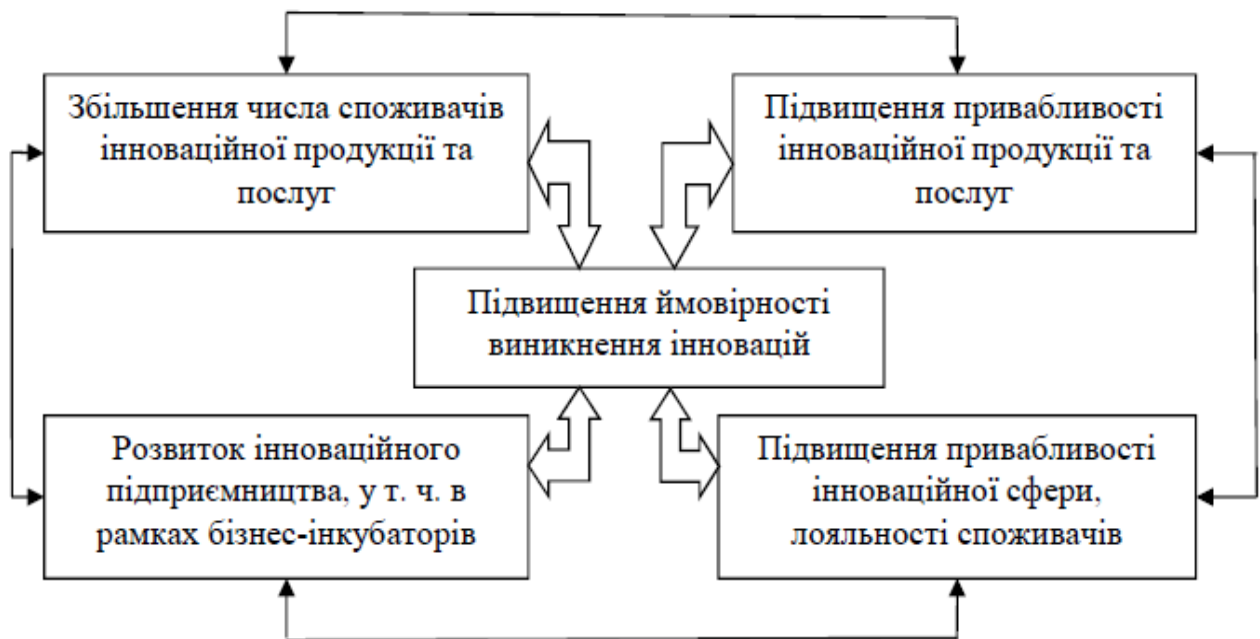


Рис. 1.2 Ланцюги стимулювання інновацій

Примітка. Складено на основі [17] з урахуванням [3; 19; 53]

У разі наявності суттєвих перспектив ідея інновацій може бути допущена до подальшого розгляду на предмет її реалізації як інноваційного підприємницького проекту. Методика допускає можливість комбінування нових параметрів реалізації даної ідеї або вироблення нових ідей, де в якості параметрів будуть використовуватися різні комбінації існуючих і нових факторів, характеристик, змінних й інших складових. У результаті може з'явитися нова, більш цікава для реалізації ідея, продукт або послуга [47, 92].

Окремі автори стверджують, що «необхідною умовою для інноваційного

розвитку будь-якого підприємства є усвідомлення необхідності інновацій з боку керівництва та внутрішня готовність до їх впровадження. В той же час, значна частина вітчизняних дослідників обґрунтовують положення, що саме неготовність керівництва та працівників промислових підприємств стати активними учасниками й реалізаторами інноваційного процесу значною мірою обумовила неспроможність та несприйнятливність підприємств до інновацій» [12].

«Для стимулювання інноваційної діяльності держава може діяти у найбільш поширених двох напрямках: надавати достатнє фінансування інноваційних процесів із бюджету та створювати ефективний механізм податкових стимулів.

Тому, вітчизняним підприємствам для розвитку та підвищення інноваційної діяльності слід звернути увагу на підходи та досвід розвинутих країн щодо підтримки, розвитку та впровадження інновацій, де головну роль відіграє саме державна підтримка.

Більшість економічних стимулів застосовуються з метою стимулювання попиту в короткій перспективі (вливання готівки в економіку й захист існуючих робочих місць). Тим не менше більшість урядів також планують сприяти середньо- й довгостроковому зростанню через інвестиції, які матимуть відгук із боку пропозиції» [45, 130].

Хоча сформувавши новий напрямок інноваційного розвитку в сучасних умовах й досі не вдалося, є багато прикладів наукових розробок, патентів, винаходів тощо, що не мають аналогів у світі в багатьох сферах життєдіяльності. Це свідчить про необхідність збереження та примноження інноваційного потенціалу країни.

Щодо методів оцінки ефективності інноваційної діяльності загалом, слід зазначити, що для вимірювання збутового ефекту інновацій розроблено багато математичних моделей, що ґрунтуються на понятті функції реакції збуту на інвестиції. Функція реакції може описуватись лінійною залежністю між витратами та збутом [10]:

$$Q = a + b W, \quad (1.1)$$

де  $Q$  – обсяг збуту, грн.;

$W$  – витрати, грн.;

$a$  – константа, грн.;

$b$  – константа.

Показники оцінки ефективності інновацій нами подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Показники оцінювання ефективності інновацій

Показники	Формула	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - IC$ <p>де <math>B_t</math> – вигоди проекту в рік <math>t</math>  <math>C_t</math> – витрати проекту у рік <math>t</math>  <math>i</math> – ставка дисконту  <math>n</math> – тривалість проекту</p>	Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий і його варто відхилити.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} : IC$	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$ ; приймається, якщо $PI > 1$ ; а у випадку $PI = 1$ , проект є ні прибутковим, ні збитковим.
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	$DROI = NPV / PV(CF_{inv}) = PI - 1$	DROI більше 0 – проект приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$ <p>де <math>A</math> – величина ставки дисконту, при якій <math>NPV</math> позитивна; <math>B</math> – величина ставки дисконту, при якій <math>NPV</math> негативна; <math>a</math> – величина позитивної <math>NPV</math>, при величині ставки дисконту <math>A</math>; <math>b</math> – величина <math>NPV</math>, при величині ставки дисконту <math>B</math>.</p>	Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC – Cost Capital). Якщо $IRR < CC$ , то такий проект відхиляється, якщо $IRR > CC$ , то приймається.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n,$ <p>при якому <math>\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC</math></p>	а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.
Показник вигід/витрат (BCR)	$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$	Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.

Примітка. Сформовано на основі [2; 20; 24; 49]

Дослідження показують, що зростаючі інвестиції схильні до зменшення повернення на інвестиції – інакше кажучи, кожний додатковий долар, витрачений на розробку нового продукту, в остаточному підсумку приносить всі менше й менше повернення [9]. Витрати вище певного рівня на будь-який портфель розробок мають як результат більше низьке повернення, оскільки компанії очевидним образом спершу інвестують у кращі проекти, потім у гарні, і так далі, поки вона не починає викидати гроші на усе більше й більше сумнівні проекти [26, 99]. На рис. 1.3 продемонстровано цей феномен, порівнюючи повернення на інвестиції двох компаній з різними портфелями.



Рис. 1.3 Криві ефективності повернення інвестицій

Примітка. Сформовано з урахуванням [50; 48; 11;]

Туболець І.І. зазначає, що «з метою створення сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств необхідне формування системи заходів:

- звільнення від податку частини прибутку, що направлена на інвестиції в науково-технічну сферу і у виробництво нових видів техніки, матеріалів;
- надання «податкових канікул» на 3-5 років на прибуток, отриманий у результаті налагодження випуску нової конкурентноспроможної продукції;
- надання інвестиційного кредиту суб'єктам венчурного типу



підприємництва;

- зменшення оподаткування прибутку на суму затрат, що направляються на НДДКР із прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства;

- галузеву диференціацію податкових пільг і забезпечення їх гнучкості залежно від мети національної політики технологічних змін» [43].

Вважаємо, що для України сприянню інноваційного розвитку будуть в нагоді не лише запозичення та перейняття закордонного досвіду, отримання фінансування, але й корінна реорганізація системи стимулювання інновацій саме в стратегічно важливих галузях на період до 3-5 років [42], незалежно від змін поглядів правлячої еліти, що дозволить більш ефективно поглиблювати напрямки, аналогів та досягнень у світі яких не має, без огляду на хайпові американські чи інші тренди зі сліпим копіюванням західних розробок.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті дослідження теоретико-методичні основи управління механізмом інноваційної діяльності підприємства можна узагальнити ряд висновків та пропозицій, основні з яких полягають у наступному.

Основні напрямки розвитку інноваційної діяльності України пов'язані з:

- розробкою нової вдосконаленої системи мотивації працівників;
- впровадженням нових видів продукції, на які більшість керівників дивилась скептично, та які мали успіх;
- підсиленням фінансування та сприяння галузей та напрямків розробок, які дійсно мають успіхи перед зарубіжними конкурентами та випереджають їх;
- узгодженням інфраструктури на міжгалузевому та регіональному рівнях;
- пошуком кардинально нових ніш та видів продукції для завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Основні об'єкти інноваційної діяльності – інтелектуальні продукти, новітні знання, програми і проекти, виробничі процеси і обладнання,

інфраструктура виробничого процесу. Суб'єктами інноваційної діяльності виступають юридичні або фізичні особи України, фізичні і юридичні особи-іноземці, особи без громадянства, об'єднання осіб.

Зростаючі інвестиції схильні до зменшення повернення на інвестиції – інакше кажучи, кожний додатковий долар, витрачений на розробку нового продукту, в остаточному підсумку приносить все менше й менше повернення

Отже, загалом, інноваційна діяльність – це реалізація результатів інтелектуальної праці в майнових та інтелектуальних цінностях, які мають грошову оцінку та вкладені в об'єкти підприємництва та які дозволяють мати певні економіко-соціальні позитивні наслідки й результати, тому інноваційний розвиток повинен сприяти саме розкриттю таких процесів впровадження витоків та ефектів від праці в унікальних напрямках, яких ще не має в світі та у конкурентів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТОВ «ПРОСКУРІВ М'ЯСО»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Проскурів м'ясо»

ТОВ «Проскурів м'ясо» є одним з найбільших постачальників м'яса у західному регіоні України. Основним завданням діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» є забезпечення стабільної доставки та якісного збереження м'ясної продукції від виробників згідно ГОСТів. ТОВ «Проскурів м'ясо» створене в 2010 р. для здійснення та провадження господарської діяльності з метою отримання прибутку. Відомості та загальна інформація про підприємство нами наведена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальні відомості про ТОВ «Проскурів м'ясо»

Відомості, реквізит	Опис
Назва	ТОВ «Проскурів м'ясо»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Рік створення	2010
Код ЄДРПОУ	37825397
Адреса	м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, буд. 259, корпус 2
Середня чисельність працівників за 2020 р.	49
Види діяльності	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
Галузі по КВЕД	Не основні: 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами. 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.
Розмір статутного капіталу	100 000 грн

Примітка. Сформовано автором на основі даних [56]

В асортименті підприємства на реалізацію понад 50 видів продукції:

варені, варено-копчені, напівкопчені, м'ясні делікатеси, шпіки відмінної якості – усі ці м'ясні делікатеси здатні задовольнити потреби навіть самих найвибагливіших гурманів [47].

Продукція сертифікована за усім асортиментом і має підтвердження якості такими документами, як ветеринарне свідоцтво, висновки санітарно-епідеміологічних експертиз, сертифікатні відповідності, посвідчення якості, протоколи випробувань на ГМО. ТОВ «Проскурів м'ясо» щороку проходить сертифікаційний аудит по системі менеджменту безпеки харчових продуктів для отримання сертифікату ISO22000: 2005 [38].

Управління підприємством схематично представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна схема управління ТОВ «Проскурів м'ясо»

Примітка. Сформовано автором на основі даних досліджуваного підприємства

Як видно зі схеми управління, спеціалізація оптових продажів ТОВ «Проскурів м'ясо» відбувається в розрізі 3 напрямків.

Основні ТТХ діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2018-2020 рр. нами зведені та представлені в табл. 2.2.

ТОВ «Проскурів м'ясо» упродовж 2018-2020 рр. має позитивну динаміку росту обсягу чистого доходу (на 88%) та чистого прибутку – на 121%. Покращення показників помітно для фондівіддачі – на 1%, середньої заробітної плати – на 57% та фондоозброєності – на 46%. Обсяг продажу в 2020 р. склав 94921 кг продукції, що на 41831 кг більше, ніж за 2018 р. Відзначимо зростання виручки підприємства на одного працівника за 2018-2020 рр. на 138 тис. грн., тобто відбулось підвищення продуктивності на 48,1%.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 - 2018	2020 - 2019	2020 - 2018	
Обсяг реалізованої продукції (виручка), тис. грн.	4302	5429	8070	3769	2641	3768	88
Кількість реалізованої продукції, т	53090	65817	94921	12727	29104	41831	79
Середня ціна реалізації, грн./кг	81,0	82,5	85,0	1,5	2,5	4,0	4,9
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	2 212	2 530	3 449	1 237	-1 292	1 237	56
Витрати на одну грошову одиницю продукції, тис. грн.	0,51	0,47	0,43	-0,09	-0,56	-0,09	-17
Валовий прибуток, тис. грн.	2 090	2 799	4 621	2 531	-268	2 531	121
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2 465	1 562	3 091	626	-936	626	25
Чисельність персоналу, всього	15	17	19	2	2	4	27
Фонд заробітної плати, тис. грн.	1 667	1 940	2 612	273	672	945	57
Середньомісячна заробітна платня персоналу, тис. грн.	9	10	11	0	2	2	24
Виручка на одного працівника, тис. грн./чол.	287	319	425	33	105	138	48,1
Основні засоби, тис. грн.	11658	14596	21629	9971	-4625	9971	86
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	777	859	1138	81	280	361	46
Фондовіддача	0,369	0,365	0,373	0,004	-0,361	0,004	1
Рентабельність діяльності, %	4,6	2,4	3,3	-2,3	0,9	-1,4	-30

Примітка. Складено на основі даних досліджуваного підприємства

Оптова торгівля ТОВ «Проскурів м'ясо» здійснюється через:

- торговельні центри (мережі супермаркетів);
- спеціалізований роздріб;
- інших оптовиків.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища та асортименту як провідної складової інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо»

Останні декілька років для м'ясної галузі України видалися складними. Через заходи, які призвели до того, що російський ринок став закритим, вітчизняним виробникам тваринницької продукції довелося суттєво знизити експорт, а це призвело до надлишкової пропозиції на внутрішньому ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Баланс ринку м'яса в Україні в 2017-2020 рр., тис. т

Показник	2017	2018	2019	2020
Попит на продукцію	2623	2421	2389	2567
Внутрішнього ринку - всього	2449	2215	2168	2245
в тому числі:				
фонд споживання	2439	2208	2166	2189
інше споживання	10	7	2	3
Внутрішнього ринку (експорт)	174	206	221	283
Пропозиція продукції	2623	2421	2389	2468
Внутрішнього ринку - всього	2398	2327	2323	2382
в тому числі:				
власне виробництво	2398	2327	2323	2419
Зовнішнього ринку (імпорт)	225	94	66	75

Примітка: Складено за даними розрахунків УКАБ

В структурі виробництва спостерігається збільшення виробництва м'яса птиці та свинини, в той же час щодо яловичини спостерігається зниження. В 2020 році виробництво м'яса в Україні склало 2,3 млн. т, що еквівалентне показнику 2019 р., однак структура виробництва змінилась.

За січень-липень 2020 року виробництво яловичини склало 152,6 тис. тон, що на 2,5% більше ніж за аналогічний період 2019 р. Попит на продукцію в 2019-2020 рр. знижується, що пов'язано зі зниженням загальної чисельності населення. Виробництво м'яса в Україні в більшості випадків є збитковим та

компенсується виробництвом зернових чи олійних культур. Збитковість виробництва яловичини в Україні за 2020 рік склала -22,3%. В 2020 році собівартість виробництва зростає в середньому до 3258 грн/ц. [5].

Для формування напрямків розвитку нами було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Проскурів м'ясо» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Проскурів м'ясо»

	Зовнішні загрози	Слабкі сторони
	Зниження доходів	Невідповідність складських потужностей
	Посилення конкуренції	Низька компетентність та знання персоналу
	Збільшення впливу негативної теле- і графічної реклами (наприклад, щодо веганства)	Неефективна маркетингова політика Програш конкурентам за іміджем
	Збільшення вартості сировинних та енергетичних ресурсів	Невелика рентабельність діяльності (до 4%) із спадаючою динамікою Відносно невелика кількість видів оптових продажів (3)
Зовнішні можливості		
Зниження податкового тиску Розширення мережі збуту	Зниження податкового тиску дозволяє розширити види діяльності (диверсифікувати) бізнес	Зміна рекламної політики
Сильні сторони		
Багаторічний досвід роботи Власний сегмент споживачів Широкий асортимент продукції	Застосування досвіду роботи на ринку дозволить більш раціонально планувати обсяги збуту Широкий асортимент дозволяє збільшити рівень конкурентоспроможності Наявність сегменту споживачів дозволяє збільшити доходи за рахунок залучення нових та пропонування нових видів продукції	Широкий спектр продукції більш продуктивно використати не компетентність та слабкі знання персоналу шляхом ротації

Примітка. Складено автором на основі даних проведеного дослідження

Отже, ТОВ «Проскурів м'ясо» має перспективи розвитку бізнесу щодо:

- вибору найбільш ефективних форм оптових продажів;
- підвищення рентабельності діяльності;
- оптимізації асортименту;

- зміни маркетингової політики та концепції.

Асортиментна політика – це найбільш важливий зі всіх інструментів, за допомогою якого підприємство працює на ринку, задача якої, щоб в кожний даний момент асортимент товарів оптимально відповідав потребам споживачів як по якісним, так і по кількісним характеристикам [1, 83].

Асортимент ТОВ «Проскурів м'ясо» представлений основними чотирма групами, який містить більше 10 майже рівноцінних найменувань, тому доцільно провести аналіз в розрізі груп, а не за кожним окремим видом продукції.

1. М'ясо, свиняче заморожене оптом (шпiк) Даний продукт є одним з найбільш затребуваних. Замороження свинячого м'яса відповідає всім вимогам високого рівня.

2. Субпродукти оптом і в роздрiб: супові набори свинячі, баки свинячі, ніжки свинячі і т.д. При цьому по калорійності, вмісту вітамінів та мінералів вони практично не відрізняються від м'ясної вирізки.

3. Яловичина туша (з молодняка).

4. М'ясо беконних порід (спеціальні м'ясні породи свиней).

Для кількості асортиментних груп характерною рисою є ширина асортименту, а для кількості різновидів товару щодо кожної асортиментної групи характерною рисою є глибина асортименту (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Ширина і глибина асортименту ТОВ «Проскурів м'ясо» та їх відповідність формам оптового продажу**

	Відповідність формам оптових продажів	1	2	3	4
Глибина					
Свинина заморожена	Супермаркети	9			
Субпродукти	Спеціалізований роздрiб		12		
Яловичина	Супермаркети			25	
Бекон	Інші оптовики				30

Примітка. Складено автором на основі даних досліджуваного підприємства



Проаналізувавши динаміку виробництва та структуру асортименту за обсягом продажів у розрізі асортиментних груп вважаємо за необхідне надати характеристику окремих груп або видів.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ  
«Проскурів м'ясо»**

Найменування асортиментних груп	Реалізовано продукції в натуральному виразі, кг		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Свинина заморожена	38355	45273	6918	18
Субпродукти	162	27838	27676	17126
Яловичина	105	15625	15520	14732
Бекон	27195	6185	-21009	-77
Разом	65817	94921	29104	44

Примітка. Розраховано на основі даних досліджуваного підприємства

Загальний обсяг продажів на ТОВ «Проскурів м'ясо» за 2019-2020 рр. Збільшився на 29 т (на 44 %), що пов'язано зі зростанням закупівель. При цьому найбільш суттєво збільшились обсяги продукції групи «субпродукти» - на 27 т, менша динаміка зростання належить групі інших видів продукції, що зумовило структурні зрушення в асортименті.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019	2020	2019	2020	
Свинина заморожена	3336,9	4382,5	65	57	-8
Субпродукти	9,1	1614,6	0,2	21	20,8
Яловичина	4,5	1307,1	0,1	17	16,9
Бекон	1783,2	384,4	34,7	5	-29,7
Разом	5133,7	7688,6	100	100	-

Примітка. Розраховано на основі даних досліджуваного підприємства

Динаміка структури асортименту свідчить про достатні зміни у

співвідношенні вироблених груп продукції на ТОВ «Проскурів м'ясо» за 2019-2020 рр. Так, зважаючи на зростання обсягів свинини замороженої, їх частка в загальному обсязі асортименту зменшилась на 8,0 %, поступившись збільшенню частки продукції групи субпродуктів (на 20,8 %) та групи яловичина (на 16,9 %), що обумовлено маркетинговою політикою та стратегією компанії стосовно виробничо-цінових пропозицій та можливостей.

Таблиця 2.8

### Структура асортименту продукції за 2020 р. ТОВ «Проскурів м'ясо»

Найменування груп асортименту	Вироблено продукції в вартісному виразі, тис. грн.	Асортиментна структура, %
Свинина заморожена	4382,5	57,0
1	337,5	4,4
2	306,8	4,0
3	333,1	4,3
4	345,3	4,5
5	346,2	4,5
6	436,9	5,7
7	244,1	3,2
8	381,3	5,0
9	1651,3	21,5
Субпродукти	1614,6	21,0
1	129,2	1,7
2	158,2	2,1
3	319,5	4,2
4	161,1	2,1
5	125,9	1,6
6	72,3	0,9
7	93,7	1,2
8	129,2	1,7
9	142,1	1,8
10	125,9	1,6
11	93,7	1,2
12	63,8	0,8
Яловичина	1307,1	17,0
Бекон	384,4	5,0
Разом	7688,6	100,0

Примітка. Розраховано на основі даних досліджуваного підприємства

З даних табл. 2.8 помітно, що всередині груп товарний асортимент відносно рівномірний, тобто рівноцінний за обсягами продажу, що свідчить про наявність прихильників майже до кожного виду продукції та раціональної виробничо-збутової політики.

Визначимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою (2.1):

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де n – число виробів в асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності.

$K_{pca} = 1 - 6 * 18 / (4 * (4 * 4 - 1)) = -0,8$ .

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту мають бути представлені у табличній формі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту

#### ТОВ «Проскурів м'ясо»

№	Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага, %	Рентабельність продукції, %	Ранг, $P_v$	Ранг рентабельності, $P_p$	Різниця рангів, $(P_v - P_p)$	Квадрат різниці рангів
1.	Свинина заморожена	57	12	4	2	2	4
2.	Субпродукти	21	15	3	1	2	4
3.	Яловичина	17	9	2	3	-1	1
4.	Бекон	5	7	1	4	-3	9
	РАЗОМ:	100	-	-	-	-	18

Примітка. Розраховано на основі даних досліджуваного підприємства

Як свідчать дані табл. 2.9, за оцінкою раціональності структури асортименту продажі через інших оптовиків також мають низьку ступінь ранжування.

«Ранг випуску та рентабельності визначається шляхом присвоєння питомій вазі випуску та рентабельності продукції числового значення за принципом чим більше значення величини, тим менший ранг: найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша – найбільший числове значення, що дорівнює загальній кількості величин, що ранжується» [37].

При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю:  $K_{pca} \geq 0,6$ , однак на

ТОВ «Проскурів м'ясо» наявна зворотна ситуація.

Розглянемо склад асортиментного портфеля за допомогою адаптованої матриці Бостонської консультаційної групи за два роки. Важливим етапом є розробка стратегії виведення на ринок нової продукції, з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього оточення.

Таблиця 2.10

### Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

#### ТОВ «Проскурів м'ясо»

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання випуску продукції, %	Питома вага випуску продукції за 2020 рік, %
	2019	2020		
Свинина заморожена	3404,5	4470,2	131,3	57
Субпродукти	10,2	1824,5	17841	21
Яловичина	4,7	1363,3	28853,6	17
Бекон	1909,2	412,4	21,6	5
Всього	5328,7	8070,3	51,450	-

Примітка. Складено на основі даних проведеного дослідження

Адаптовану матрицю БКГ побудуємо за даними двох років, інформацію можна отримати на підприємстві, але на основі отриманих даних не є коректним визначення стану досліджуваного підприємства щодо конкурентів.

Проаналізуємо структуру товарного асортименту у розрізі 4 основних видів стратегічних господарських підрозділів за адаптованою матрицею БКГ за обсягом реалізації, за прибутком а також за повними витратами.

Таблиця 2.11

### Структура товарного асортименту за обсягом реалізації

#### ТОВ «Проскурів м'ясо»

Показники	2019		2020		Відхилення %(+,-)
	кг	%	кг	%	
група «Зірка» Свинина заморожена	90	0,2	16146	21	20,8
група «Дійна корова» Субпродукти	45	0,1	13070	17	16,9
група «Важка дитина» Яловичина	33369	65	43825	57	-8
група «Собака» Бекон	17832	34,7	3844	5	-29,7

Примітка. Складено на основі даних проведеного дослідження

Якщо оцінювати продуктивний портфель ТОВ «Проскурів м'ясо» протягом 2019-2020 рр., то за критерієм обсягу продажу зірками є група «свинина заморожена», собаками – «бекон». Портфель недостатньо збалансований, але це залежить від стратегічних планів розвитку, від маркетингу тощо.

Таблиця 2.12

**Структура товарного асортименту за обсягом валового прибутку  
ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Показники	2019		2020		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний прибуток, в. т. ч.:		100		100	1822
група «Зірка»	2799		4621		
група «Дійна корова»	2827	100,99	2231	48,27	-596
група «Важка дитина»	3	0,11	1324	28,66	1321
група «Собака»	2	0,07	704	15,23	702
	-33	-1,17	362	7,84	395

Примітка. Розраховано на основі даних досліджуваного підприємства

З даних табл. 2.12 видно, що негативно на прибуток підприємства протягом 2019-2020 рр. вплинула збитковість за рахунок групи собаки, тобто прагнення керівництва збільшення обсягів продажу групи «бекон» навряд чи можна назвати вдалим кроком з точки зору фінансових результатів.

Також, у нашому випадку, є доцільним провести оцінку ступеня збалансованості товарного портфелю підприємства.

Як стверджує М.А. Окландер «товарний портфель вважається збалансований, якщо: частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою, тобто  $\geq$  ніж 45-50 %; частка СГП із групи «Зірка» є не меншою, тобто  $\geq$  ніж 20-30 %; частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою, тобто  $\geq$  ніж 20-15 %; частка СГП із групи «Собака» не перевищує, тобто  $\leq$  5 %.» [28, 97-102].

Найбільш витратними групами продуктів є група «туші» та «дійна корова» – інші види продукції.

Таблиця 2.13

**Структура товарного асортименту за величиною повних витрат  
на ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Показники	2019		2020		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальні повні витрати на реалізацію продукції, в. т. ч.:	2529,5	100	3449,0	100	0
група «Зірка»	577,5	22,83	2239,3	64,93	42,09
група «Дійна корова»	7,2	0,29	500,1	14,50	14,22
група «Важка дитина»	2,7	0,11	659,4	19,12	19,01
група «Собака»	1942,0	76,77	50,1	1,45	-75,32

Примітка. Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Товарний портфель підприємства загалом не збалансований, в асортиментному портфелі незначна частка товарів, які виступають як джерело фінансування підприємства (група товарів «Дійна корова»; недостатньо нових товарів (із групи «Важкі діти»).

Група «Зірки» ТОВ «Проскурів м'ясо» має незадовільний темп зростання прибутку, група «дійна корова» – найбільш оптимальні параметри зростання всіх трьох критеріїв, «важка дитина» – всі параметри негативні: спадна тенденція, і група «собака» (інші види продукції) – випереджувальні темпи за прибутком та витратами, що врешті було пов'язано із зниженням обсягів виробництва, тобто неефективністю. Таким чином, зростання провідних груп продуктів (свинина заморожена та субпродукти) не дозволяє збалансувати портфель щодо компенсації витрат на продаж яловичина (спеціалізований роздріб) та бекону через інших оптовиків.

Проаналізувавши асортиментну структуру підприємства, можна виділити групу товарів стабільного попиту – це свинина заморожена, а також:

- підвищеного (субпродукти);
- зменшеного (яловичина);
- мінливого попиту (бекон).

Проведемо аналіз сезонних коливань попиту ТОВ «Проскурів м'ясо» в

2019-2020 рр. (табл. 2.14). Індекс сезонності являє собою відношення продажу товару за даний квартал до величини, що являє собою продаж цього товару в середньому за квартал.

Таблиця 2.14

### Розрахунок індексів сезонності та сезонної хвилі попиту

#### ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2019-2020 рр.

Квартал	Продаж товарів по рокам, тис. грн.			В середньому за 3 роки	Сезонна хвиля, %
	2019	2019	2020		
I	473	702	749	641	43,2
II	784	1042	1719	1182	79,7
III	1334	1536	2208	1693	114,1
IV	1711	2149	3394	2418	163,0
Всього за рік	4302	5429	8070	5934	-
В середньому за квартал	1075,5	1357,25	2018,5	1483	100

Примітка. Розраховано на основі даних проведеного дослідження

Прогнозуючи обсяг реалізації продукції ТОВ «Проскурів м'ясо» на 2021 рік виходячи із існуючої на підприємстві тенденції по кварталах, встановлено, що він складе:  $8070 + 5934/3 = 10047$  тис. грн.

Динаміка продаж продукції за кварталами ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2018-2020 рр. зображена на рис. 2.2.

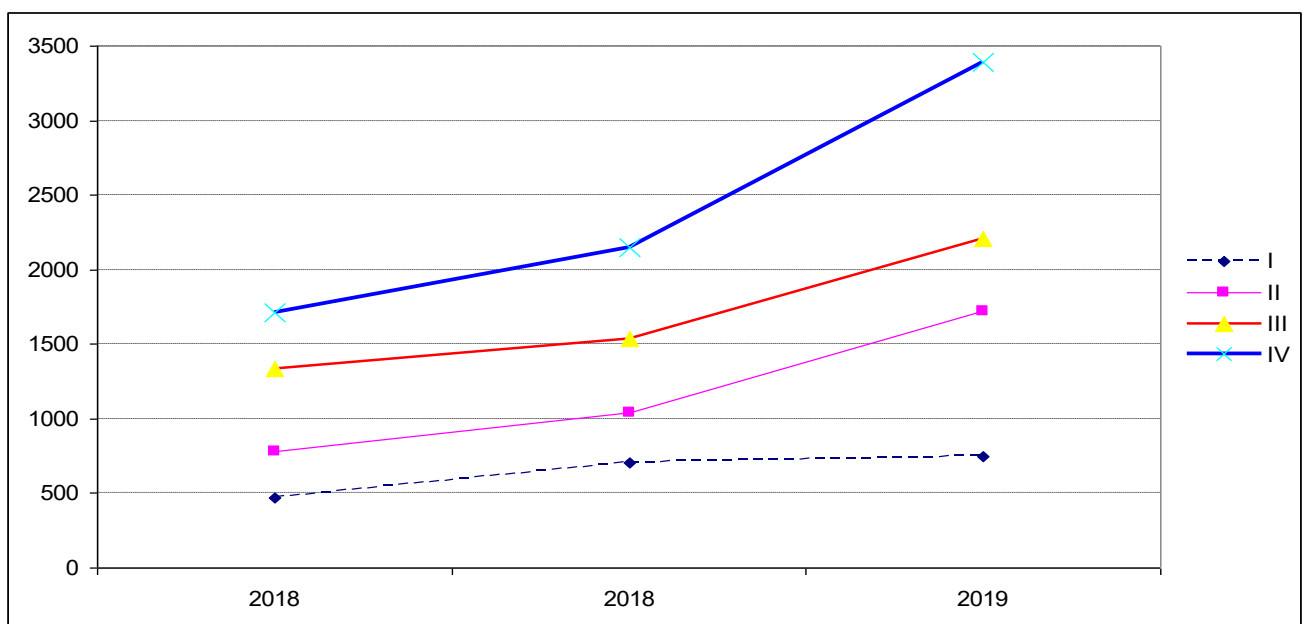


Рис. 2.2. Динаміка продаж продукції за кварталами ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2018-2020 рр.

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Як видно з даних ТОВ «Проскурів м'ясо» має найбільше зростання обсягів збуту у 4 кв. упродовж 2018-2020 рр., що пов'язано, переважно з святкуванням та підготовкою до новорічних подій покупцями, тобто реалізація має виражену сезонність.

Аналіз асортименту завершуємо підготовкою наступних даних, зведених в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Переваги та недоліки продукції ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Переваги	Фактори, які забезпечують переваги	Недоліки	Методи їх усунення
Доступна ціна	Умови закупівель у постачальників Оптимізація поточних витрат діяльності	Потрібна додаткова обробка	Винахід або придбання нових технологій
Широкий асортимент	Відповідність попиту та пропозиції на ринку	Відсутність бренду та відомості	Неефективна маркетингова (рекламна) кампанія
Споживна якість	Унікальні умови обробки і технології зберігання продукції	Неякісна упаковка	Відсутність власних інвестицій в розробку упаковки

Примітка. Сформовано на основі проведеного дослідження

Отже, пропозиції щодо перспективи та можливості розширення обсягів і асортименту продукції ТОВ «Проскурів м'ясо» наступні:

- створення нових комбінованих видів товарів;
- формування гігієнічної упаковки.

Також нами окреслено стратегічні напрямки розвитку щодо інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо». Вважаємо за доцільне для розвитку інновацій на досліджуваному підприємстві наступне:

- опанування нових сегментів ринків західної Європи (ЄС);
- винахід та виробництво нових видів продукції;
- створення лінійки нових брендів.



### 2.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо»

Наразі в ТОВ «Проскурів м'ясо» розробляються лише проекти в рамках планів перспективного розвитку щодо оптимізації логістичних затрат, в рамках закупівлі сировини та м'яса для перепродажу, в напрямку вдосконалення інноваційної діяльності.

Фінансові результати ТОВ «Проскурів м'ясо» за видами оптових продаж у 2018-2020 рр. проаналізуємо за даними табл. 2.16.

Таблиця 2.16

#### Фінансові результати ТОВ «Проскурів м'ясо» за видами оптових продаж за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне
	2018	2019	2020	2019 - 2018	2020 - 2019	2020 - 2018	2020 - 2018, %
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	2 465	1 562	3 091	-903	1529	626	25
в т.ч. через торговельні центри (мережі супермаркетів)	1682	1083	2204	-599	1121	522	31
спеціалізований роздріб	426	237	502	-189	266	77	18
інші оптовики	358	242	385	-116	143	27	8
Рентабельність продажів, %							
в т.ч. через торговельні центри (мережі супермаркетів)	53,4	27,7	39,9	-25,7	12,3	-13,5	-25
спеціалізований роздріб	57,4	23,5	32,2	-33,9	8,7	-25,2	-44
інші оптовики	87,1	47,8	38,9	-39,3	-8,9	-48,2	-55

Примітка. Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Як видно з даних табл. 2.16, більша частка та обсяг оптового продажу ТОВ «Проскурів м'ясо» здійснюється через торговельні мережі – зростання на 522 тис. грн. за 2018-2020 рр. (на 31%). При цьому виручка від продажу за цей період через спеціалізований роздріб зросла на 77 тис. грн., а інших оптовиків – на 27%. При цьому рентабельність продажу (за відношенням чистого прибутку

до відповідних витрат на збут) значно впала також через спеціалізований роздріб – на 25,2% та інших оптовиків – на 48,2%.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Проскурів м'ясо» за видами оптових продаж у 2018-2020 рр. нами подана на рис. 2.3.

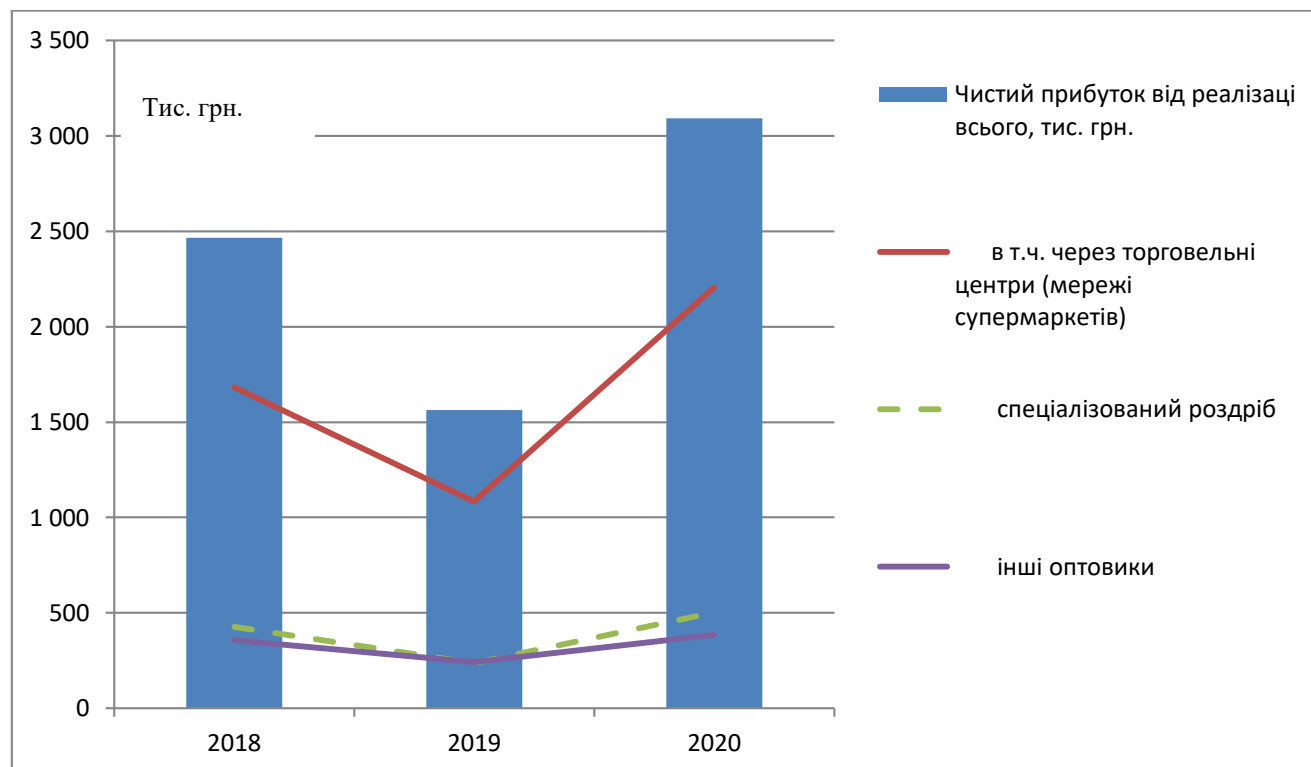


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Проскурів м'ясо» за видами оптових продаж у 2018-2020 рр.

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

За даними рис. 2.3 помітно, що тренд зростання продажів через торговельні центри ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2018-2020 рр. має більш виражену динаміку, незважаючи на падіння реалізації у 2019 р. порівняно зі спеціалізованим роздробом та іншими оптовиками.

Для оцінки ефективності реалізації доцільно проаналізувати структуру оптових продажів та витрат на їх забезпечення ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.17.

Зважаючи на те, що темпи зростання обсягу реалізації ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2018-2020 рр. є більшими (88%) відносно витрат на збут (61%), відбулося збільшення співвідношень витрат на рекламу через продажі в торговельних центрах та спеціальний роздріб – на 0,02 од (до 0,16 од. за 2019

р.), тоді як для інших оптовиків цей показник скоротився на 0,66 од. (до 0,45 од. в 2019 р.), що також свідчить про недостатню ефективність в часі та за показниками для інших оптовиків як формату продажу підприємства.

Таблиця 2.17

### Структура оптових продажів та витрат на їх забезпечення

#### ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 - 2018	2020 - 2019	2020 - 2018	
Витрати на збут всього, тис. грн.	999	1702	1607	703	-95	608	61
в т.ч. утримання складів	454	648	441	194	-207	-13	-3
на рекламу	545	1054	1166	509	112	621	114
Обсяг реалізації, тис. грн.	4302	5429	8070	1127	2641	3768	88
в т.ч. через торговельні центри (мережі супермаркетів)	3150	3917	5522	767	1605	2372	75
спеціалізований роздріб	741	1006	1560	265	554	818	110
інші оптовики	410	506	988	95	482	578	141
Співвідношення витрат на: - утримання складів та продаж через інших оптовиків	1,11	1,28	0,45	0,17	-0,83	-0,66	-60
- рекламу та продажі через торговельні центри та спеціальний роздріб	0,14	0,21	0,16	0,07	-0,05	0,02	18

Примітка. Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Для дослідження особливостей формування оптової торгівлі ТОВ «Проскурів м'ясо» проведемо оцінку обсягів фінансування заходів, необхідних для здійснення оптової торгівлі.

Проаналізуємо динаміку та структуру відповідних витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо продажу за даними табл. 2.18.

ТОВ «Проскурів м'ясо» протягом 2018-2020 рр. збільшило обсяги фінансування витрат на рекламу на 608 тис. грн. (на 60,9%) до 1607 тис. грн. за 2020 р. В структурі витрат на рекламу зросла частка витрат на зовнішню рекламу – на 14,7% (до 49,2% в 2020 р., тобто майже половини всіх рекламних

витрат) при зниженні частки витрат на утримання складів на 18,0% (до 27,4%, тобто майже до третини).

Таблиця 2.18

**Динаміка та структура витрат на оптову торгівлю  
ТОВ «Проскурів м'ясо» за 2018-2020 рр.**

Показники	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 - 2019	2020 - 2018	
Витрати на збут всього, тис. грн.	999	1702	1607	703	-95	608	60,9
Електронна реклама (в Інтернеті)	49	103	82	54	-21	33	67,5
На транспорті	152	279	294	127	15	142	93,5
Зовнішня (білборди, плакати, вивіски)	345	672	791	327	119	446	129,4
Утримання складів	454	648	441	194	-207	-13	-2,8
Структура, %							
Електронна (в Інтернеті)	4,9	6,1	5,1	1,2	-1,0	0,2	4,1
На транспорті	15,2	16,4	18,3	1,2	1,9	3,1	20,3
Зовнішня (білборди, плакати, вивіски)	34,5	39,5	49,2	5,0	9,7	14,7	42,6
Утримання складів	45,4	38,1	27,4	-7,3	-10,6	-18,0	-39,6

Примітка. Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2020 р. переорієнтувало структуру витрат на зовнішню – майже до половини всього обсягу порівняно з 2018 р. за рахунок скорочення витрат на утримання складів, що пов'язано із значним підвищенням вартості оренди. На електронну рекламу (в Інтернеті) акцент підприємством не робиться (частка на рівні 5%), що зумовлено специфікою продукту (тобто, який потрібно куштувати в реальності, на місцях продажу, акцій, дегустацій тощо).

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» потрібно розрахувати та проаналізувати показники рентабельності та відносного співвідношення витрат на її реалізацію і отриманих результатів в динаміці.

Динаміка фінансових результатів та витрат на реалізацію заходів з продажу ТОВ «Проскурів м'ясо» подана в табл. 2.19.

Зростання витрат на рекламу не сприяло бажаному росту продажу

продукції в 2018-2020 рр. підприємства. Так, збільшення витрат на збут загалом на 431 тис. грн. (на 37) також вплинуло на збільшення фінансування витрат на рекламу – на 174, незважаючи на ріст частки цих витрат на 5,9% за 2020 р. порівняно з 2018 р.

Таблиця 2.19

**Динаміка фінансових результатів та витрат на реалізацію  
ТОВ «Проскурів м'ясо» за 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 - 2018	2020 - 2019	2020 - 2018	
Чистий дохід, тис. грн.	4302	5329	8070	3769	-1560	3769	88
в т.ч. від рекламних заходів	845	910	638	-207	-1117	-207	-24
Частка доходу, отриманого від рекламних заходів в чистому доході, %	19,6	17,1	7,9	-11,7	-28,8	-11,7	-60
Валовий прибуток, тис. грн.	2 090	2 799	4 621	2 531	-268	2 531	121
Фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн.	2 137	1 943	3 977	1 840	-103	1 840	86
Чистий прибуток, тис. грн.	2 465	1 562	3 091	626	-936	626	25
Витрати на збут, тис. грн.	1176	1702	1607	431	-1271	431	37
в т.ч. інновації	215	383	389	174	-209	174	81
Частка витрат на рекламу у витратах на збут, %	18,3	22,5	24,2	5,9	-16,6	5,9	32
Частка витрат на рекламу в доході, який отримано за рахунок інноваційних заходів, %	25,5	42,1	61,0	35,5	-6,6	35,5	139
Частка витрат на збут у фінансовому результаті операційної діяльності, %	55,0	87,6	40,4	-14,6	-102,2	-14,6	-27

Примітка. Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Загальна сума чистого доходу за 2018-2020 рр. ТОВ «Проскурів м'ясо» збільшилась на 3769 тис. грн. (на 88%), а дохід, пов'язаний з рекламуванням, скоротився на 207 тис. грн. (на 24%), що є однією з підстав стверджувати про недостатню ефективність та нераціональність заходів.

Частка витрат в доході, який отримано за рахунок інноваційних заходів, за 2020 р. скоротилась на 11,7 порівняно з 2018 р., що вказує деяке збільшення таких витрат на продаж продукції.

## Висновки до розділу 2

Узагальнення та дослідження питань аналізу зовнішнього середовища та асортименту як провідної складової інноваційної діяльності, а також проведена оцінка ефективності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства дозволили зробити ряд наступних висновків.

Більша частка та обсяг оптового продажу ТОВ «Проскурів м'ясо» здійснюється через торговельні мережі – зростання на 522 тис. грн. за 2018-2020 рр. (на 31%). При цьому виручка від продажу за цей період через спеціалізований роздріб зростає на 77 тис. грн., а інших оптовиків – на 27%. Рентабельність продажу (за відношенням чистого прибутку до відповідних витрат на збут) значно впала також через спеціалізований роздріб – на 25,2% та інших оптовиків – на 48,2%.

В 2020 р. порівняно з 2018 р. у ТОВ «Проскурів м'ясо» спостерігається зростання розриву між показниками рентабельності витрат на рекламу та чистим доходом від реалізації цих заходів, а це негативно характеризує діяльність підприємства, незважаючи на загальний позитивний імідж виробника, а також відбувається зниження рентабельності продажів через інших оптовиків.

В результаті проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо» можемо запропонувати такі заходи для підвищення ефективності діяльності:

- перегляд та розширення асортименту продукції, його оптимізацію (розширити асортимент ексклюзивних та унікальних товарів);
- вдосконалити сервіс і техніку продаж;
- впровадження заходів з покращення корпоративної культури підприємства;
- впровадити нові елементи та стандарти обслуговування покупців;
- розробити інтер'єр торгових точок і магазинів за єдиними стандартами;
- розробити концепцію нового бренду та його просування.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСКУРІВ М'ЯСО»

#### **3.1 Обґрунтування напрямків розвитку інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Механізм впровадження інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо» є складним з точки зору його організації, а також і короткостроковим та розрахований лише терміном до 1 року.

Як ціль вдосконалення інновацій – є вдосконалення асортименту ТОВ «Проскурів м'ясо».

Задачі реалізації інновацій на даний момент наступні:

- визначення ключових виконавців;
- формулювання напрямків зміни продукції;
- структуризація робіт;
- вихід на нові ринки;
- оновлення асортименту та ребредінг продукції.

Учасники:

- власники ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- залучений керівник проекту;
- постачальники обладнання, матеріалів та сировини.

Мережа взаємозв'язків:

- власники – директор ТОВ «Проскурів м'ясо»;
- директор ТОВ «Проскурів м'ясо» водночас виступає керівником проекту;
- начальник виробництва – маркетолог – інженер.

Вигоди зацікавлених учасників від реалізації інновацій:

- для власників – отримання прибутку;
- для директора – підвищення рівня оплати праці;

- для керівника проекту – отримання корисного досвіду, гонорару та іміджу і практичного досвіду як управлінця;

- для начальника виробництва, маркетолога, інженера – збільшення повноважень, покращення умов праці.

Фази життєвого циклу інновацій:

- зародження – липень 2022 р.;
- розвиток – серпень-жовтень 2022 р.
- зрілість – листопад 2022 р.;
- завершення – грудень 2022 р.

Структура управлінських дій:

- визначення кола завдань та повноважень;
- контроль;
- оцінка ефективності;
- коригування поточних робіт.

Відповідальні особи:

- керівник проекту;
- начальник виробництва;
- маркетолог;
- інженер.

Поради стосовно концепції впровадження у виробництво суттєво нового продукту ТОВ «Проскурів м'ясо» наступні:

- суміш шарів різних сортів та видів м'яса – т.з. пиріг;
- напівготові м'ясні фабрикат, готовий до вживання напівфабрикат, що потребує лише розігріву;

Основними засобами просування продукції в мережі Інтернет з 2022 р. мають стати:

- створення власного веб-сайту компанії;
- позиціонування підприємства та асортименту продукції в соціальних мережах;
- банерна реклама.



Також, як доповнення до вищевказаного пропонуємо перспективні заходи просування продукції ТОВ «Проскурів м'ясо»:

- створення інтерактивного сервісу для спілкування з дилерами, посередниками та покупцями;
- замовлення повномасштабної маркетингової компанії у Інтернет-операторів щодо просування бренду.

Основні необхідні документи для реалізації запропонованого напрямку розвитку механізму інновацій на базі ТОВ «Проскурів м'ясо»:

- статут проекту;
- паспорт проекту;
- анкета покупця;
- протокол зборів учасників;
- перелік робіт та учасників.

Загальні характеристики паспорту вдосконалення механізму інновацій, необхідні для подальшого покращення діяльності підприємства, нами представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Паспорт вдосконалення механізму інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Мета	Вдосконалення асортименту продукції за рахунок придбання та оновлення матеріально-технічної бази
Продукт проекту	– суміш шарів різних сортів та видів м'яса – пиріг; – напівготові м'ясні фабрикат, готовий до вживання напівфабрикат, що потребує лише розігріву;
Назва проекту	Вдосконалення асортименту продукції ТОВ «Проскурів м'ясо»
Базова організація	ТОВ «Проскурів м'ясо»
Замовник	Власники ТОВ «Проскурів м'ясо»
Бюджет	До 800 тис. грн.
Строки	01.07-25.12.2021 – організаційні заходи, 2021 заходи щодо окупності
Проблемна ситуація	Падіння попиту в основних каналах збуту та погіршення фінансових результатів
Задачі проекту	– вдосконалення комунікацій; – придбання та оновлення матеріально-технічної бази; – розробка нових продукції; – оновлення упаковки; – ребрендинг
Учасники проекту	Групи підприємств корпорації «Проскурів»

## Продовження Таблиці 3.1

Очікувані результати	- додатковий чистий прибуток в 2021 р. – 950 тис. грн. - термін окупності - 1,2 років - доходність інвестицій 1,15 од. - внутрішня ставка доходності – 27% та дисконтуванні в 23%, при якому дисконтований період окупності збільшується на півроку, - чистий оборотний капітал підприємства збільшиться на 1250 тис. грн.
Ризики проекту	погіршення якості продукції підприємством, скорочення продаж, зростання собівартості, неприйняття нових видів продукції, антидії конкурентів.

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Календарний графік робіт щодо реалізації інноваційного механізму на базі ТОВ «Проскурів м'ясо» на друге півріччя 2022 р. представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Календарний графік робіт реалізації інноваційного механізму

Роботи	Тривалість днів	Дата початку	Дата кінця	Попередні роботи
0. Постановка цілей та задач проекту	30	03.07.2022	13.08.2022	
0.1 Оформлення мети проекту	10	03.07.2022	16.07.2022	
0.2. Складання документів проекту	11	17.07.2022	31.07.2022	.01
0.3. Набір та затвердження виконавців проекту	9	03.08.2022	13.08.2022	.02
1. Отримання високоякісної, експортно орієнтованої, конкурентоспроможної продукції для реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках	118	14.08.2022	26.01.2022	
1.1. Вийти на ринок ЄС і зайняти 4%	66	14.08.2022	13.11.2022	
1.1.1. Дослідити та вийти на ринок країн ЄС з новими контрактами	36	14.08.2022	02.10.2022	.03
1.1.2. Прорахувати логістичні витрати на нові ринки	30	05.10.2022	13.11.2022	1.1.1
1.2. Займання на внутрішньому ринку 3%	52	13.11.2022	26.01.2022	
1.2.1. Створення нового продукту	18	13.11.2022	09.12.2022	1.1.2
1.2.2. Проведення нової маркетингової політики	34	10.12.2022	26.01.2022	1.1.3, 1.1.1
1.2.3. Пошук кращих цін на сировину	19	10.12.2022	08.01.2022	1.1.1
1.3. Випуск нової інноваційної продукції	45	05.10.2022	04.12.2022	
1.3.1. Створення нового продукту	15	13.11.2022	04.12.2022	1.2.3
1.3.2. Розробка нової упаковки	13	05.10.2022	21.10.2022	1.3.1
1.4. Організація роботи нової виробничої лінії	18	14.08.2022	08.09.2022	
1.4.1. Підбір постачальника	10	14.08.2022	27.08.2022	1.3.1

## Продовження Таблиці 3.2

1.4.2. Складання програми навчання і апробації лінії виробництва	8	28.08.2022	08.09.2022	1.4.1
2. Завершення проекту	15	07.12.2022	25.12.2022	
2.1. Коригування цільових індикаторів проекту	5	07.12.2022	11.12.2022	1.4.2
2.2. Розрахунок показників ефективності проекту	3	14.12.2022	16.12.2022	2.1
2.3. Закриття проекту та підбиття підсумків	7	17.12.2022	25.12.2022	2.1, 2.2

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Коефіцієнт напруженості у нашому випадку варіюється в межах 0,87-0,93. Завершення проекту вчасно не є критичним, враховуючи, що його розвиток триватиме впродовж 2022-2023 рр.

Резерви робіт впровадження інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо» нами були проаналізовані та зведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Резерви робіт впровадження інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Роботи	загальний	вільний	незалежний	гарантований
0.1 Оформлення мети проекту	2	1	1	0
0.2. Складання документів проекту	1	0	1	1
0.3. Набір та затвердження виконавців проекту	2	1	1	1
1.1.1. Дослідити та вийти на ринок країн ЄС з новими контрактами	5	4	1	0
1.1.2. Прорахувати логістичні витрати на нові ринки	6	4	2	1
1.2.1. Створення нового продукту	3	2	1	1
1.2.2. Проведення нової маркетингової політики	4	1	3	2
1.2.3. Пошук кращих цін на сировину	5	3	2	1
1.3.1. Створення нового продукту	2	1	1	1
1.3.2. Розробка нової упаковки	3	2	1	1
1.4.1. Підбір постачальника	4	2	2	1
1.4.2. Складання програми навчання і апробації лінії виробництва	3	1	2	1
2.1. Коригування цільових індикаторів проекту	2	1	1	0
2.2. Розрахунок показників ефективності проекту	4	3	1	0
2.3. Закриття проекту та підбиття підсумків	2	1	1	1

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Організація та впровадження механізму інновацій має наступну двохспрямовану структуру (рис. 3.1).



Рис. 3.1. WBS-структура впровадження інноваційного механізму  
ТОВ «Проскурів м'ясо»

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Для декомпозиції заходів інновацій на доступні для огляду (на етапі планування) і керовані (на етапі реалізації) частини використовується робоча структура проекту — WBS (Work Breakdown Structure).

Матриця відповідальності реалізації інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо» подана в табл. 3.4.

Формування WBS тягне за собою запитання: «Хто виконуватиме роботи?», відповіддю на яке є створення організаційної структури проекту OBS (Organization Breakdown Structure), яка визначає відносини між учасниками проекту, їх відповідальність і повноваження в процесі реалізації проекту» [51].

Таблиця 3.4

**Матриця відповідальності реалізації інноваційного механізму ТОВ  
«Проскурів м'ясо»**

Робота	Керівник проекту	Директор	Бухгалтер	Начальник виробництва	Маркетолог
0.1 Оформлення мети проекту		X			
0.2. Складання документів проекту	X				X
0.3. Набір та затвердження виконавців проекту		X			
1.1.1. Дослідити та вийти на ринок країн ЄС з новими контрактами	X				X
1.1.2. Прорахувати логістичні витрати на нові ринки			X	X	
1.2.1. Створення нового продукту				X	X
1.2.2. Проведення нової маркетингової політики	X	X			X
1.2.3. Пошук кращих цін на сировину	X			X	
1.3.1. Створення нового продукту	X				
1.3.2. Розробка нової упаковки				X	X
1.4.1. Підбір постачальника	X			X	X
1.4.2. Складання програми навчання і апробації лінії виробництва	X			X	
2.1. Коригування цільових індикаторів проекту		X			
2.2. Розрахунок показників ефективності проекту		X			
2.3. Закриття проекту та підбиття підсумків	X	X			

Примітка. Складено на основі проведеного дослідження

Критичний шлях реалізації інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо» до 19.11.2022 р.

Мінімальну тривалість роботи розраховуємо за формулою [29]:

$$t_{min_i} = \frac{T_i}{N_{max^i} * K_{max^i}^{зм} * K_{max^i}^{пн} * 8} \quad (3.1)$$

$T_{min} = 135$  днів.

А максимальну тривалість роботи за формулою [29]:

$$t_{max_i} = \frac{T_i}{N_{min_i} * K_{min_i}^{зм} * K_{min_i}^{пп} * 8} \quad (3.2)$$

$T_{max} = 148$  днів.

Де:  $T_i$  - трудомісткість роботи (люд./год);

$N_{(max) (min) i}$  - відповідно максимальна і мінімальна кількість працівників, яких залучено до виконання роботи (осіб/зміну);

$K^{M}_{(max) (min) i}$  - відповідно максимальна і мінімальна кількість змін роботи на день, тривалість робочої зміни 8 годин;

$K^{nn}_{(max) (min) i}$  - відповідно максимальна і мінімальна кількість паралельних потоків.

Отже, до основних цілей механізму впроваджених інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо» слід віднесені:

- розширення сегмента споживчого ринку;
- пошук і прискорене заповнення нових ринкових ніш;
- ріст суми прибутку і рівня рентабельності продажів;
- зниження рівня комерційних ризиків

### **3.2 Оцінка перспектив впровадження інноваційного механізму ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Формування бюджету впроваджуваних інновацій у діяльність ТОВ «Проскурів м'ясо» відбувається з урахуванням витрат на оплату праці, купівлю обладнання та витрат на маркетинг.

Складна сутність організації економічних процесів в бізнесі незмінно призводить до появи такого складного і багатогранного поняття як економічний ризик, який виділяють в важливу категорію, прийняту до уваги при здійсненні господарської діяльності.

Невизначеність оцінки ризиків, як і необхідність управління вимагає їх

розмежування в групи, підмножини, процесу, який називають в економічній літературі класифікацією [41].

Майже всі види ризиків взаємопов'язані і впливають на діяльність господарюючих суб'єктів, тобто впровадження заходів, які призводять до зниження одних видів (груп) ризиків, може привести до підвищення інших.

За своїм проявом ризик - це набір факторів, які сумарно негативно впливають на плановий (бажаний для досягнення) фінансовий результат економічного суб'єкта.

Економічний ризик в загальноприйнятому розумінні є видом класифікації за сферою виникнення, однією з найчисленніших груп підприємницького ризику, що включає також виробничий, страховий, інвестиційний і ін.

Економічний ризик в літературі часто є синонімом і складовою з комерційного і фінансового [31].

Стратегія нейтралізації економічних ризиків повинна ґрунтуватись на використанні сукупності методів і прийомів зменшення можливих фінансових втрат (рис. 3.2).

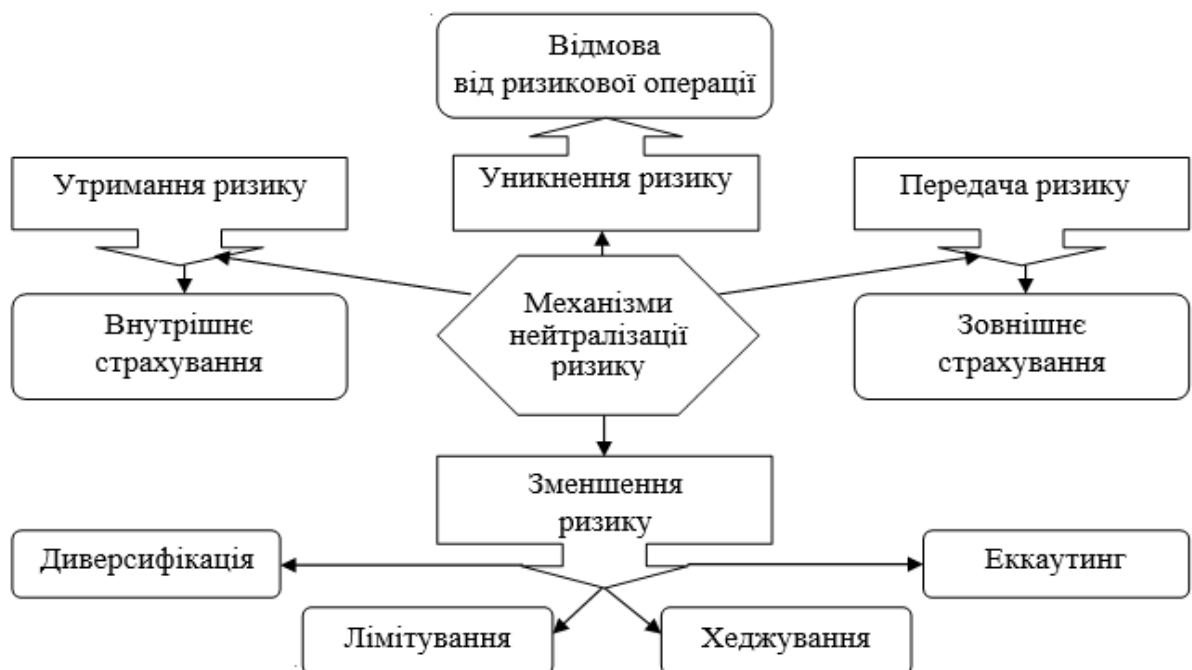


Рис. 3.2. Механізми нейтралізації економічного ризику при впровадженні інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження

ТОВ «Проскурів м'ясо» в господарській діяльності використовує загальну модель управління ризиками на основі фінансових ризиків, до якої входять інші ризики за видами діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової (рис. 3.3).

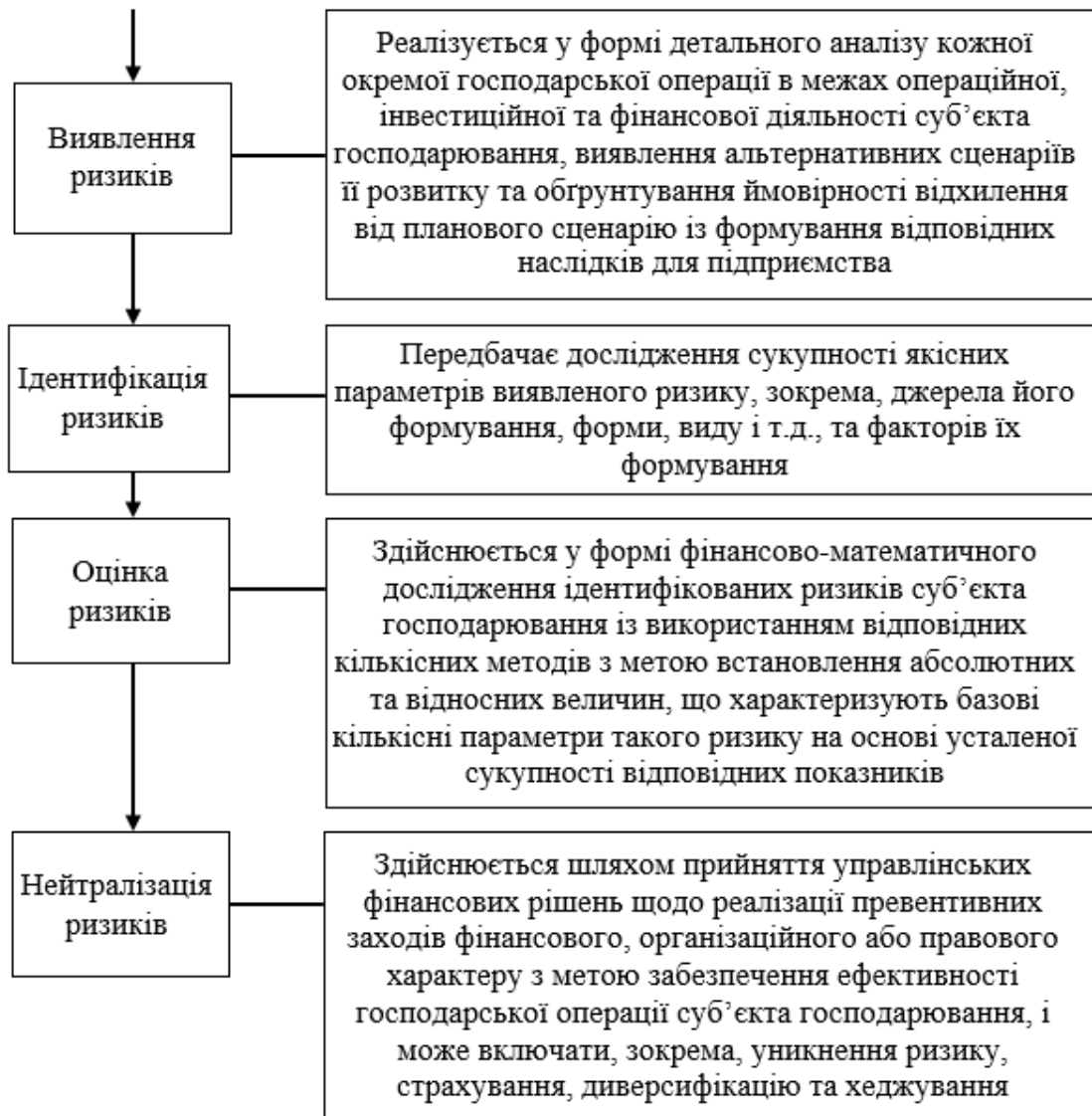


Рис. 3.3. Загальна схема управління ризиками ТОВ «Проскурів м'ясо»

Примітка. Сформовано на основі даних проведеного дослідження

Щодо відповідальності в управлінні ризиками, слід зазначити, що за фінансові ризики несе відповідальність керівництво та бухгалтерія, а за операційні – відділ продажу. На наш погляд, відповідальність та концентрація майже всіх ризиків на керівництві і бухгалтерії є нерациональною, тому що для комерційного відділу ризики чітко майже не окреслені.

Такий підхід в управлінні ризиками зумовлений обмеженістю кількості осіб, які могли б відповідати за попередження ризиків.



Основні повноваження адміністрації та бухгалтерії щодо управління ризиками передбачені в наступному:

- визначення ризику (ідентифікація);
- прийняття рішень щодо укладання договорів та купівлю-продаж товарів і послуг;
- планування фінансових та матеріальних ресурсів на покриття

Результатом ранжирування ризиків є присвоєння кожному ризику його рангу. Може бути прийнята до використання якісна шкала для ранжування ризиків. Перелік рангів складається з трьох рангів, ризик може мати такий ранг:

- значний;
- помірний;
- незначний.

Отже, сформуємо реєстр ризиків при впровадженні інноваційного механізму в діяльність досліджуваного підприємства (в табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Реєстр ризиків впровадження інноваційного механізму  
ТОВ «Проскурів м'ясо»**

Ідентифікація ризику		Аналіз ризику			Реагування			Резерв	
Ризик	Причина	Імовірність	Вплив	Ранг	Міра	Тригер	Відповідальний	Час	Гроші, тис.
Інвестиційний	Залучення коштів	0,12	Слабкий	1	Вибір нових форм фінансування	Нестача фінансування більше ніж на 100 тис. грн.	Бухгалтер	До 05.11.2022	200
Комерційний	Недостатній обсяг продажу	0,68	Високий	3	Пошук менеджерів зі збуту	Падіння реалізації на 10% від попереднього року	Спеціаліст з продажу	До 10.02.2022	300

Примітка. Сформовано на основі проведеного дослідження

Ранжування ризиків відбувається, виходячи з якісного аналізу двох

основних характеристик ризиків: імовірність настання й розмір наслідків у випадку настання ризику [7, 184].

Суттєві фінансові ризики:

– ризик зниження фінансової стійкості та ідентифікації причин, серед яких відсутність власного обігового капіталі, велика дебіторська заборгованість, низька забезпеченість грошовими коштами;

– серед несистематичних фінансових ризиків підприємства, що виникають у процесі здійснення їм операційної діяльності одним з найнебезпечніших є ризик зниження фінансової стійкості;

– ризики невиконання договорів, зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції, незатребуваності продукції, виникнення непередбачених витрат і зниження доходів, ризики втрати майна, а також ризик неправильного оподаткування.

Модель управління фінансовими ризиками дозволить [18]:

– визначати та контролювати оптимальний рівень фінансової стійкості та її складових;

– оцінювати співвідношення запасів та витрат відносно джерел їх формування та прийняття відповідних заходів до змін;

– формувати загальну фінансову стратегію управління підприємством.

Застосовуємо метод Value at Risk [36] для управління виручкою від продажів в розрізі місяців.

$$D = \ln \frac{P_i}{P_{i-1}}; \quad (3.3)$$

де:  $P_i$  – поточна виручка;

$P_{i-1}$  – виручка попереднього місяця.

Математичне очікування  $\ln(D)$     -0,0048

Стандартне відхилення  $\ln(D)$     0,0793

Підприємству задля управління ризиком щодо втрати виручки доцільно:

– розробити маркетингові заходи щодо стабілізації продажу;

– впровадити дієві плани та оцінки обсягів збуту.

Отже, для визначення ризиків проекту нам необхідно:

- оцінити параметри організаційно-технологічної моделі для альтернативних варіантів проекту;
- розробити календарні графіки виконання робіт;
- побудувати фінансовий профіль.

Резерв коштів на покриття економічних ризиків складається з трьох частин:

- резерв коштів на непередбачені роботи і витрати;
- резерв на страхування ризиків - не більше 2% від загальної суми витрат;
- інфляційний резерв, розміри якого визначаються виходячи з допущення, що середній темп інфляції не перевищуватиме 10% за рік.

Варіанти виходу із проекту, незалежно від стадії його реалізації, навіть у тому випадку, якщо фактичний рівень ризику значно перевищує ризик розрахунковий:

- продаж ноу-хау;
- купівля нових технологій;
- співпраця з комерційними структурами.

Для забезпечення всіх висунутих вимог до якості продукції ТОВ «Проскурів м'ясо» є система управління, в рамках котрої здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління. Діяльність, пов'язана з управлінням якістю, реалізується на трьох ієрархічних рівнях:

- на рівні підприємства: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом;
- на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості конкретної продукції;
- на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

При забезпеченні якості основна спрямованість дій – на процес і контроль параметрів технологічних процесів у часі [42].

**Результати оцінки моделі якості впроваджуваних інновацій ТОВ  
«Проскурів м'ясо»**

Критерії моделі вдосконалення	Сильні сторони	Області для вдосконалення
1. Стратегія	Систематичний збір та аналіз інформації	Слабкий зв'язок стратегії з внутрішнім станом підприємства
	Зв'язок довгострокових завдань зі стратегічним планом	Персонал недостатньо освідомлений в планах керівництва
	Наявність потужних ресурсів для досягнення стратегічних цілей	Низький діапазон документів та інформації, що приймаються до розробки планів
2. Процеси, продукція	Систематичне вдосконалення процесів за рішенням керівництва	Відсутність документації на управління процесами
	Узгодження процесів зі споживачами щодо якості та асортименту	Потреба в узгодженні процесів з корпоративним кодексом та власниками
	Врахування зворотного зв'язку через різні канали	Неможливість швидкої диверсифікації процесів до нового рівня розвитку бізнесу
3. Ключові результати діяльності	Широкий набір різнопланових показників ефективності	Неадаптованість показників до форс-мажорних умов та ризиків
	Врахування динаміки змін показників	Орієнтація показників лише на фінансові ресурси та їх підкріплення
	Наочність показників та зрозумілість / прозорість	Низький вплив інтелектуальних показників на ефективність

Примітка. Розраховано на основі проведеного дослідження

Розробка та впровадження нових видів продукції пов'язана з урахуванням побажань (очікуванням) споживачів. При розробці продукції визначаються її конкурентні переваги, а також впливи на усі зацікавлені сторони (включаючи смакові, екологічні та естетичні впливи, вартість використання, тощо) на усіх етапах життєвого циклу [46, 83].

ТОВ «Проскурів м'ясо» за період 2018-2020 рр. мав негативне зниження частки витрат на збут у фінансовому результаті операційної діяльності. Отже, зростання витрат на рекламні заходи, та, відповідно, реалізацію реклами підприємства не можна вважати ефективним.

Відзначаючи зниження рентабельності витрат на рекламну кампанію та відповідного приросту чистого доходу за рахунок фінансування таких витрат у

ТОВ «Проскурів м'ясо» протягом 2018-2020 рр. варто виділити негативну дію інших збутових витрат щодо покращення фінансових результатів (прибутку від операційної діяльності та валового прибутку), що свідчить про недостатній вплив заходів реклами на продажі продукції.

Отже, в 2020 р. порівняно з 2018 р. у ТОВ «Проскурів м'ясо» існує зростання розриву між показниками рентабельності витрат на рекламу та чистим доходом від реалізації цих заходів, а це негативно характеризує діяльність підприємства, незважаючи на загальний позитивний імідж виробника, а також відбувається зниження рентабельності продажів через інших оптовиків.

Переваги, унікальність технологій та торгових прийомів котрі дозволяють підприємству стати конкурентоспроможним на ринку:

- технології заморожування продукції;
- рецепти перетворення стану напівфабрикатів на готову продукцію.

Планові фінансові результати при впровадженні інноваційних заходів ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2021-2022 рр. представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Планові фінансові результати при впровадженні інноваційних заходів ТОВ «Проскурів м'ясо» у 2021-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносне 2022 - 2020, %
	2020	2021 оцінка	2022 план	2021 - 2020	2022 - 2021	2022- 2021	
Чистий дохід, тис. грн.	8070	9640	11820	1570	2180	3750	46,5
в т.ч. від рекламних заходів	638	1480	2570	842	1090	1932	302,8
в т.ч. інноваційних заходів	274	458	1030	184	572	756	275,9
Частка доходу, отриманого від заходів інновацій в чистому доході, %	3,40	4,75	8,71	1,36	3,96	5,32	156,7
Чистий прибуток, тис. грн.	3091	3 307	4 414	216	1 107	1 323	42,8

Продовження Таблиці 3.7

Витрати на збут, тис. грн.	1607	2127	2997	520	870	1390	86,5
в т.ч. витрати на рекламу	1166	1441	1871	275	430	705	60,5
Частка витрат на рекламу у витратах на збут, %	72,56	67,75	62,43	-4,81	-5,32	-10,13	-14,0
Частка витрат на рекламу в доході, який отримано за рахунок рекламних заходів, %	182,76	97,36	72,80	-85,39	-24,56	-109,96	-60,2

Примітка. Розраховано на основі проведеного дослідження

Як свідчать дані табл. 3.7 впровадження інноваційних заходів з 2021 р. р. дозволить збільшити додаткового чистий дохід на 1480 тис. грн. та на 2570 тис. грн. в 2022 р. за рахунок охоплення цільової аудиторії та підвищення обізнаності покупців і клієнтів про торгову марку (виробника).

Так, частка доходу, отриманого від заходів інновацій в 2021 р. розрахунково складе 4,75 %, а в 2022 р. – 8,71 % (на 5,32% вище, ніж у 2020 р.). При цьому підприємство може скоротити частку реклами в 2022 р. у витратах на збут до 62,43% порівняно з 72,56% у 2020 р., що дозволить спрямувати додаткові кошти на просування та складування продукції.

Ефективність запропонованих інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо» проаналізуємо згідно даним табл. 3.8.

На підставі даних табл. 3.8 можна стверджувати про зростання ефективності інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2021-2022 рр. при збільшенні суми чистого доходу від таких заходів та гривню відповідних витрат – до 1,87 од. в 2022 р. від 1,16 од. у 2020 р. Рентабельність витрат на інновації в 2022 р. має збільшитись на 0,03 % (до 1,24%) від 2020 р. та на 0,4% від 2021 р. Додатковий (чистий) прибуток від інновацій зросте до 680 тис. грн. в 2022 р. (на 395 тис. грн.) порівняно з 2020 р. та на 365 тис. грн. оціночно від 2021 р. Відмітимо також приріст частки чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку до 15,41% в 20211 р. (на 6,19% відносно 2020 р.).

**Показники ефективності інновацій ТОВ «Проскурів м'ясо»  
на 2021-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, абсолютне +/-			Відносна 2022 - 2020, %
	2020	2021 оцінка	2022 план	2021 - 2020	2022 - 2021	2022- 2021	
Витрати на рекламні заходи, тис. грн.	1166	1480	2570	314	1090	1404	120,4
Чистий прибуток, тис. грн.	3091	3307	4414	216	1107	1323	42,8
Чистий прибуток від рекламних заходів, тис. грн.	340	443	845	103	402	505	148,6
в т.ч. чистий прибуток інновацій	285	315	680	30	365	395	138,6
Частка чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку, %	9,22	9,53	15,41	0,31	5,88	6,19	67,1
Чистий дохід, отриманий від заходів інновацій на 1 грн. витрат на них грн.	1,16	1,22	1,87	0,07	0,65	0,72	62,0
Рентабельність витрат на інновації, %	1,20	0,84	1,24	-0,36	0,40	0,03	2,8

Примітка. Розраховано на основі проведеного дослідження

Впровадження інноваційних заходів ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2021-2022 р. дозволить суттєво збільшити суму чистого доходу на одиницю відповідних витрат та їх рентабельність, тоді як у відносному вираженні частка чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку та відповідно частка доходу від цих заходів в чистому доході матиме стабільний темп зростання.

Отже, основними заходами інновацій, що стосується частини збуту, для ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2021-2022 р. мають стати:

- ребрендинг веб-сайту;
- наповнення сторінки Facebook;
- початок роботи в Instagram;
- формування чат-ботів;
- реклама в Інтернет-мережі на тематичних сайтах та блогах (харчування, дієт, м'ясоїдів тощо);
- просування в пошуковику Google;
- банерна реклама та робота з інтернет-агенціями;

– акційні розіграши в мережі Internet.

Подальше вдосконалення моделей управління інноваційних заходами підприємств з урахуванням витрат має включати наступні заходи [4]:

- визначення найбільш точного метод серед тих, що мають практичне застосування (наприклад, кореляційно-регресійного аналізу);
- моделювання ситуацій, для яких методи не є застосовуваними за причини неточності їх результату;
- визначення залежності та впливу результуючої ознаки на факторну та навпаки за видами залежності (лінійна, експоненційна, логарифмічна тощо);
- розробку методики виявлення помилок та похибок для кожної моделі;
- моделювання ступенем адаптації отриманих результатів витрат фактичним даним та можливим прогнозним обсягам продажів та залучення нових покупців.

Рекомендації, як фактори інноваційної діяльності слід використовувати для покращання товарної політики ТОВ «Проскурів м'ясо» на ринку, а саме:

- формування нової маркетингової кампанії щодо позиціонування продукту;
- розробка або купівля кардинально нових видів і типів упаковки для кожного виду продукції;
- винахід нових технологій щодо перетворення нових видів продукції з існуючих типів сировини та напівфабрикатів.

Заходи щодо покращання інноваційного іміджу ТОВ «Проскурів м'ясо»:

- ввести нові елементи та стандарти обслуговування покупців;
- розширити асортимент ексклюзивних та унікальних товарів;
- переробити інтер'єр торгових точок і магазинів;
- розробити концепцію нового бренду та його просування.

Стратегія «обмеженого росту» і стратегія диференціації продукції не відповідають ситуації, що склалась на ринку для ТОВ «Проскурів м'ясо». Стратегія обмеженого росту в умовах загостреної конкурентної боротьби може призвести для поступового втрачання позицій на ринку.



### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження багатьох аспектів діючого механізму інноваційної діяльності підприємства дало змогу отримати ряд висновків і виробити відповідні їм пропозиції, спрямовані на досягнення кращих результатів у цих питаннях.

Здійснивши всебічне та ретельне дослідження асортименту продукції ТОВ «Проскурів м'ясо» нами було рекомендовано заходи стосовно концепції впровадження суттєво нового продукту, а саме: суміші шарів різних сортів та видів м'яса, напівготових м'ясних фабрикатів та готового до вживання напівфабрикату, що потребує лише розігріву;

Рентабельність витрат на інновації в 2022 р. має збільшитись на 0,4% з 2021 р. Додатковий (чистий) прибуток від інновацій зросте до 680 тис. грн. в 2022 р. (на 395 тис. грн.) порівняно з 2020 р. та на 365 тис. грн. оціночно від 2021 р. Відмітимо також приріст частки чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку до 15,41% в 2021 р. (на 6,19% відносно 2020 р.). Впровадження інноваційних заходів ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2021-2022 р. дозволить суттєво збільшити суму чистого доходу на одиницю відповідних витрат та їх рентабельність, тоді як у відносному вираженні частка чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку та відповідно частка доходу від цих заходів в чистому доході матиме стабільний темп зростання.

При подальшому вдосконаленні інновацій необхідно запровадити та включати наступні заходи: визначення найбільш точного метод серед тих, що мають практичне застосування (наприклад, кореляційно-регресійного аналізу); моделювання ситуацій, для яких методи не є застосовуваними за причини неточності їх результату; визначення залежності та впливу результуючої ознаки на факторну та навпаки за видами залежності (лінійна, експоненційна, логарифмічна тощо); розробку методики виявлення помилок та похибок для кожної моделі; моделювання ступеню адаптації отриманих результатів витрат фактичним даним та можливим прогнозним обсягам продажів та залучення нових покупців.

## ВИСНОВКИ

Всебічне та ґрунтовне дослідження теоретико-методичних основ управління механізмом інноваційної діяльності та проведений аналіз стану інноваційної діяльності, уможливили отримання ряду важливих висновків та вироблення пропозиції, які можуть бути використані у діяльності досліджуваного підприємства.

Основні напрямки розвитку інноваційної діяльності України пов'язані з розробкою нової вдосконаленої системи мотивації працівників, впровадженням нових видів продукції, підсиленням фінансування та сприяння галузей та напрямків розробок, які дійсно мають успіхи перед зарубіжними конкурентами та випереджають їх, узгодженням інфраструктури на міжгалузевому та регіональному рівнях та пошуком кардинально нових ніш та видів продукції для завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Основними об'єктами інноваційної діяльності є інтелектуальні продукти, новітні знання, програми і проекти, виробничі процеси і обладнання, інфраструктура виробничого процесу. Суб'єктами інноваційної діяльності виступають юридичні або фізичні особи України, фізичні і юридичні особи-іноземці, особи без громадянства, об'єднання осіб.

Загалом, інноваційна діяльність – це реалізація результатів інтелектуальної праці в майнових та інтелектуальних цінностях, які мають грошову оцінку та вкладені в об'єкти підприємництва та які дозволяють мати певні економіко-соціальні позитивні наслідки й результати, тому інноваційний розвиток повинен сприяти саме розкриттю таких процесів впровадження витоків та ефектів від праці в унікальних напрямках, яких ще не має в світі та у конкурентів.

Стан інноваційної діяльності підприємства загалом дає можливість констатувати, що частка та обсяг оптового продажу ТОВ «Проскурів м'ясо» здійснюється через торговельні мережі – зростання на 522 тис. грн. за 2018-2020 рр. (на 31%). При цьому виручка від продажу за цей період через

спеціалізований роздріб зростає на 77 тис. грн., а інших оптовиків – на 27%. Рентабельність продажу (за відношенням чистого прибутку до відповідних витрат на збут) значно впала також через спеціалізований роздріб – на 25,2% та інших оптовиків – на 48,2%. В 2020 р. порівняно з 2018 р. у ТОВ «Проскурів м'ясо» спостерігається зростання розриву між показниками рентабельності витрат на рекламу та чистим доходом від реалізації цих заходів, а це негативно характеризує діяльність підприємства, незважаючи на загальний позитивний імідж виробника, а також відбувається зниження рентабельності продажів через інших оптовиків.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства дав можливість запропонувати такі заходи для підвищення ефективності діяльності, як: перегляд та розширення асортименту продукції, його оптимізацію (розширити асортимент ексклюзивних та унікальних товарів); вдосконалення сервісу і техніки продажів; впровадження заходів з покращення корпоративної культури підприємства; впровадження нових елементів та стандартів обслуговування покупців; розроблення концепції нового бренду та його просування.

Дослідивши асортимент продукції ТОВ «Проскурів м'ясо» нами було рекомендовано заходи стосовно концепції впровадження суттєво нового продукту, а саме: суміші шарів різних сортів та видів м'яса, напівготових м'ясних фабрикатів та готового до вживання напівфабрикату, що потребує лише розігріву;

Рентабельність витрат на інновації в 2022 р. має збільшитись на 0,4% з 2021 р. Додатковий (чистий) прибуток від інновацій зростає до 680 тис. грн. в 2022 р. (на 395 тис. грн.) порівняно з 2020 р. та на 365 тис. грн. оціночно від 2021 р. Відмітимо також приріст частки чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку до 15,41% в 2021 р. (на 6,19% відносно 2020 р.). Впровадження інноваційних заходів ТОВ «Проскурів м'ясо» в 2021-2022 р. дозволить суттєво збільшити суму чистого доходу на одиницю відповідних витрат та їх рентабельність, тоді як у відносному вираженні частка чистого прибутку від інновацій в загальній сумі чистого прибутку та відповідно частка

доходу від цих заходів в чистому доході матиме стабільний темп зростання.

При подальшому вдосконаленні інновацій необхідно запровадити та включати наступні заходи: визначення найбільш точного метод серед тих, що мають практичне застосування (наприклад, кореляційно-регресійного аналізу); моделювання ситуацій, для яких методи не є застосовуваними за причини неточності їх результату; визначення залежності та впливу результуючої ознаки на факторну та навпаки за видами залежності (лінійна, експоненційна, логарифмічна тощо); розробку методики виявлення помилок та похибок для кожної моделі; моделювання ступеню адаптації отриманих результатів витрат фактичним даним та можливим прогностним обсягам продажів та залучення нових покупців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проектами: навч.-метод. посіб. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
2. Бондарук Ю.В. Методологічний підхід до оцінювання ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4. С. 77-80.
3. Вакім В.Е. Стимулювання інноваційної діяльності: порівняльно-правовий аспект. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2. С. 134-145.
4. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 9-20.
7. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навч. посіб. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
8. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=76874](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=76874)
9. Дука А.П. Аналіз інвестиційних проектів : навч. посіб. К. : АПСВ ФПУ, 2010. 240 с.
10. Дунська А.Р. Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 169-179.
11. Інвестування : практикум. Т.В. Майорова, В.І. Максимович, С.В. Урванцева та ін.; за наук. ред. Т. В. Майорової. К. : КНЕУ, 2012. 577 с.
12. Заверуха О. Чинники та перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємства в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально орієнтованій системі*

*управління підприємством*. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції., 31 березня 2021 р.м. Полтава, ПДАА, 2021. С. 72-74.

13. Здреник В.С. Аналіз термінологічного апарату та проблеми формування системи показників інвестиційної привабливості інноваційних проектів. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2012. Вип.10. Част. 4. С. 112-114.

14. Інноваційний поступ економіки України: проблеми, тенденції, потенціал зростання : монографія. Л. Гнилянська, А. Грищук, І. Гурняк, та інш. / за ред. З. Юринець, Л. Гнилянської. Львів : Ліга-Прес, 2013. 296 с. С. 107-152

15. Кмитюк Т.Л. Математичні методи та моделі встановлення матеріального заохочення викладачів за результатами інноваційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3212>.

16. Козаченко Г.В., Онищенко С.В., Завора Т.М. Управління фінансово-економічною безпекою: підручник; за заг. ред. В.О. Онищенка та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

17. Кусакова Ю.О., Худолей Л.В. Механізми стимулювання інноваційної діяльності на рівні регіону. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 17. С. 276–285.

18. Куцик П.О., Бачинський В.І., Полянська О.А. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі : монографія / за заг. ред. П.О. Куцик. Львів : Растр-7, 2015. 311 с.

19. Кучеренко В.Р., Кузнєцов Е.А. Управління проектами в підприємницьких структурах. Х. : Бурун Книга, 2010. 272 с.

20. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. № 1 (06). С. 51-55.

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

22. Микитюк П.П., Здреник В.С. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-теоретичний аспект. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С. 165-169.
23. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: ЦУЛ, 2015. 234 с.
24. Москаленко В.О. Управління проектами: метод. рек. до вивч. дисц. та викон. контр. роб. для студ. напряму підготов. 6.030601 "Менеджмент" денної та заочної форми навч. К. : НУХТ, 2015. 65 с.
25. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства. *ManagerHelp. Управління і менеджмент*. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1882-2.html>
26. Нікіфоров П.О., Фесюк А.В, Ткачук І.Я. Управління інвестиційними проектами : навч. посібн. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2015. 175 с.
27. Ноздріна, Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами : підручник / за заг. ред Л.В. Ноздріної. К.: ЦУЛ, 2010. 432 с.
28. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
29. Петренко Н.О. Кустріч Л.О., Гоменюк М. О. Управління проектами : навч. посіб. К. : «ЦУЛ», 2015. 244 с.
30. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. Київ : УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
31. Приймак В.М. Управління проектами : практикум. Київ : ЦУЛ, 2011. 420 с.
32. Про державні цільові програми. Закон України від 18.03.2004 р. №1621-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. №25. С. 352.
33. Про затвердження Порядку та критеріїв оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 р. № 684. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2012-%D0%BF#Text>

34. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
35. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
36. Розрахунок вартості ризику Value at Risk: Інструкція до лабораторної роботи з курсу «Моделювання фінансових ризиків» для магістрів спеціальності 111 Математика усіх форм навчання / Укл. І. А. Прокопишин. Львів, 2016. 22 с.
37. Сахненко А.С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. № 10. С. 486-490.
38. Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000. URL: <https://centrcert.com.ua/uk/sistema-upravlinnya-bezpekoju-harchovoyi-produktsiyeyu/>
39. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О.І. Максимова; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 60 с.
40. Совершенна І.О., Леонтович К.О., Миронець О.С. Перспективи розвитку української «Силіконової долини». *Створення інноваційної інфраструктури та залучення венчурних інвестицій у інноваційну діяльність: проблеми та перспективи*: Круглий стіл (м. Київ, 15 травня 2018 р.). Київ, 2018. С. 125-127.
41. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. №. 2(5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>
42. Транченко Л.В. Транченко О.М. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво. *Наукові записки*. Острого : Видавництво НУ «Острозька академія», 2014. Вип. 25. С. 185-192.
43. Туболец І.І. Активізація інноваційної діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням світового досвіду. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 23-27.
44. Українські підприємства фінансують інновації здебільшого власним



коштом. *Науково-аналітична доповідь “Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році”*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-pidpriyemstva-finansuyut-innovaciyi-zdebilshogo-vlasnim-koshtom-analitichne-doslidzhennya-innovacijna-diyalnist-v-ukrayini-u-2019-roci\\_](https://zakon.rada.gov.ua/laws/https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-pidpriyemstva-finansuyut-innovaciyi-zdebilshogo-vlasnim-koshtom-analitichne-doslidzhennya-innovacijna-diyalnist-v-ukrayini-u-2019-roci_)

45. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122-135.

46. Філіп Котлер, Вероніка Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг. Основи маркетингу : навч. посібн. / пер. з англ. 5-е європейське видання. Київ : ВД «Вільямс». 2020. 752 с.

47. Фінансово-економічна безпека: теоретико-правові аспекти : навч. посібн. / Резворович К.Р., Юнін О .С., Круглова. О. та інші. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 195 с.

48. Хіоні Г.О. Методичні підходи до оцінок ефективності інвестицій у майнові об’єкти агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/152.pdf)

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

50. Чорний Михайло. Як швидко повернути бізнес-інвестиції?. *Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства*. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/povernutu-investucii>

51. Шестов С.М. Особливості підготовки проектів : інструктивно-методичні матеріали до практичних занять. 2013. 12 с. URL: [emprojects.inf.ua/cpkmmain/cpkmsevastopol/DocLib2/metod\\_11.DOC](http://emprojects.inf.ua/cpkmmain/cpkmsevastopol/DocLib2/metod_11.DOC)

52. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.

53. Duval Romain, Hong Gee Hee, Timmer Yannick. Financial frictions and the great productivity slowdown. *IMF Working Paper, International Monetary Fund*. Washington, DC, 2017. 32 p.

54. Gavrish O., Dunska A. Classification of innovative mechanism`s types of

industrial enterprises. *Journal "L'Association 1901 "SEPIKE"*. Ausgabe 7. 2014. L'Association 1901."SEPIKE", Poitiers, France. P. 63-65.

55. Kobushko I., Jula O., Kolesnyk M. Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. *SocioEconomic Challenges*. 2017. №1(1). PP. 60-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seconch\\_2017\\_1\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seconch_2017_1_1_9)

56. КОМПАС. Your route to business worldwide / Відомості щодо діяльності ТОВ «Проскурів м'ясо». URL: <https://ua.kompass.com/c/проскурів-м'ясо-тов/ua2305483/>

57. Zhilkina Y., Vodennikov D., Maslov I. Mechanism of business entities innovative development management (organizational and economic approaches). 2019. №124. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912404019>