

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма
Група

Перший (бакалаврський)
Менеджмент
Менеджмент інноваційної діяльності
6.03.073.020.18.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Організація і планування інноваційної діяльності підприємства»

Виконала: студентка Ганна ФЕДЬКО

Керівник: к.е.н., доц. Ганна ВЕРЕЩАГІНА

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувачка кафедри Маркетингу
НТУ «ХП»
Діана РАЙКО

Харків – 2022 рік

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 79 сторінок, 9 таблиць, 16 рисунків, перелік з 80 джерел, 1 додатка.

Метою роботи є організація і планування інноваційної діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес організації і планування інноваційної діяльності. Предмет дослідження складають теоретичні та методичні положення до організації та планування інноваційної діяльності підприємства.

У першому розділі дипломної роботи надана сутнісна характеристика поняття «інноваційна діяльність», визначено сутність адаптивного планування, надано етапи процесу планування. Проаналізовано теоретичні аспекти організації та планування інноваційної діяльності на підприємствах України.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ КРКФ «Рошен». Визначено основні техніко-економічні показники та фінансові показники діяльності підприємства. Розраховано показники фінансового аналізу, проведено коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємства. Наведено результати аналізу організації і планування інноваційної діяльності ПрАТ КРКФ «Рошен», виявлено основні проблеми та запропоновано шляхи їх вирішення.

У третьому розділі дипломної роботи надано пропозиції щодо удосконалення системи організації і планування інноваційної діяльності на ПрАТ КРКФ «Рошен». Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та науково-практичний рівень пропозицій дипломної роботи.

Ключові слова: інноваційна діяльність, адаптивне планування, інноваційна стратегія.

Рік написання – 2022, рік захисту – 2022.

ABSTRACT

This thesis contains 79 pages, 9 tables, 16 figures, a list of 80 sources, 1 appendices.

The purpose of the work is the organization and planning of innovation activities at the enterprise.

The object of research is the process of organizing and planning innovation. The subject of research are theoretical and methodological provisions for the organization and planning of innovative activities of the enterprise.

The first section of the thesis provides an essential description of the organization and planning of innovation, defines the essence of adaptive planning, provides stages of the planning process. Possibilities of using the organization and planning of innovative activity at the enterprises of Ukraine are analyzed.

In the second section of the thesis a comprehensive analysis of the activities of PJSC KRKF "Roshen". The main technical and economic indicators and financial indicators of the enterprise are determined. Indicators of financial analysis are calculated, the coefficient analysis of the financial condition of the enterprise is carried out. The results of the analysis of the organization and planning of innovative activities of PJSC KRKF "Roshen" are presented, the main problems are revealed and the ways of their solution are offered.

In the third section of the thesis there are proposals to improve the system of organization and planning of innovation activities at PJSC KRKF "Roshen". The economic efficiency of the proposed measures and the scientific and practical level of the thesis proposals are calculated.

Key words: innovation activity, adaptive planning, innovation strategy.

Year of writing - 2022, year of defense - 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Основні теоретичні поняття організації і планування інноваційної діяльності підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи організації і планування інноваційної діяльності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПрАТ КРКФ «Рошен»	
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Основні пропозиції організації і планування інноваційної діяльності підприємства	35
3.2. Організаційні пропозиції з управління організації і планування інноваційної діяльності підприємства	50
3.3. Економічна ефективність або науково-практичний рівень пропозицій...52	
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Організація і планування інноваційної діяльності є важливим елементом у роботі підприємств, оскільки вони обидва призначені для вирішення проблем, складання планів і стратегій виробництва. Організаційна діяльність може існувати як на підприємстві, в рамках їх об'єднання, так і на регіональних і державних рівнях. Вона має свої способи та методи організації інноваційної діяльності. А функція планування, в свою чергу, охоплює всі заходи з розробки планових завдань в інноваційному процесі та запровадження їх на практиці, а також дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам на ринку та допомагає приймати ефективні управлінські рішення.

Актуальність роботи обумовлюється тим, що на сьогодні організація і планування інноваційної діяльності - одна з найбільш важливих галузей сучасного бізнесу.

Увага наукового світу до інноваційної діяльності була звернута давно, тому дуже багато зарубіжних та вітчизняних вчених зробили вагомий внесок в висвітленні питань організації та планування інноваційної діяльності, такі як: Т.Б. Кушнір, В.В. Іванова, О.В. Немцов, Д.С. Симоненко та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень і публікацій щодо організації та планування інноваційної діяльності на підприємстві, питання все ще залишаються дискусійними.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування процесу організації та планування інноваційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи до організації та планування інноваційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації та планування інноваційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети, в роботі були поставлені такі завдання:

розкрити сутність поняття «інноваційна діяльність»;
проаналізувати теоретичні аспекти організації та планування інноваційної діяльності на підприємстві;
дослідити світовий та вітчизняний досвід організації та планування інноваційної діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення – для виявлення основних теоретичних аспектів інноваційної діяльності, класифікації – для розгляду ознак організації та планування, а також системний аналіз – для розгляду комплексу методів вдосконалення системи організації та планування інноваційної діяльності.

За результатами виконаних досліджень опубліковано тези:

Федько Г.Є. Організація і планування інноваційної діяльності підприємства / Г.Є. Федько, Г.В. Верещагіна // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет –конф. – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М. – 2020. – С. 323-326 (додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні теоретичні поняття організації і планування інноваційної діяльності підприємства

Однією з найважливіших напрямків функціонування технологічного процесу виробництва є правильна організація і планування будь-якого підприємства, і саме тому це має такий суттєвий вплив на економічну ефективність підприємства

Організація інноваційної діяльності складається з трьох форм, основними з яких є створення, поглинання та виділення.

Формування нових підприємств, які призначені здійснювати інноваційну діяльність, називають створенням [3]. Наприклад, науково-технічні та проектні підрозділи, самостійні організації, які створюються і всередині материнської організації, і поза її межами.

Другим ефективним організаційним механізмом, який поглинає великі компанії невеликих інноваційних фірм та діяльність яких входить до інтересів цієї компанії, є поглинання [3]. Завдяки цьому механізму значно скорочуються терміни виходу нового продукту на ринок. Поглинання доповнює механізм, який встановлює тісні зв'язки між великою компанією та малими інноваційними фірмами, які засновані на довгострокових договірних відносинах. Тобто, дане партнерство дозволяє створити інноваційне оточення виробничої компанії.

Третій ефективний організаційний механізм, передбачає створення самостійних інноваційних компаній, які раніше були частиною цілісних утворень і називається виділенням. Такі дії треба здійснювати, коли утворюється новий напрямок діяльності, який не пов'язаний з основною спеціалізацією компанії, яка відволікає на себе її ресурси [3].

Інноваційні стратегії фірми діляться на дві групи, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інноваційні стратегії підприємства

Стратегії проведення	Стратегії впровадження та адаптації нововведень
1	2
1. Ліцензійна стратегія	1. Стратегія підтримки продуктового ряду
2. Стратегія паралельної розробки – одночасне набуття ліцензії на готовий продукт та опанування власних розробок	2. Стратегія продуктової імітації – при даній стратегії виробництво позичає технології зі сторони
3. Стратегія дослідного лідерства – досягнення певних позицій у галузі	3. Стратегія радикального випередження, як технологічного, так і продуктового
	4. Стратегія вичікування лідера

Люди є головним джерелом змін в кожній підприємницькій структурі. Вони здатні формувати нові ідеї та реалізовувати їх. Але, цю здатність вони можуть використовувати тільки тоді, коли реалізуються такі умови та передумови, як: схильність людей до цілей своєї організації, спільне бачення вирішення проблем, кожна людина з колективу має можливість зробити щось на практиці, використовуючи свою інновацію.

Важливим елементом інноваційного клімату є формування мотивуючого бачення у працівників. Під визначенням «бачення» розуміють комплекс уявлень робітників підприємства з приводу того, яке підприємство має бути у майбутньому [13].

Найбільш ефективним методом формування інноваційного клімату на підприємстві є створення автономних груп або команд, для здійснення певної діяльності. Ці команди стають основним "будівельним" блоком компанії. До цієї групи можуть входити представники всіх функціональних служб.

Менеджери інноваційних організацій намагаються розвивати у робітників управління здатність до інновацій, заохочуючи якості, якими володіють люди і які відповідають таким вимогам:

відкритість, готовність пізнавати нове;

незалежність;

гнучкість;

терпимість до оточуючих і до інших світоглядів людей.

Однією з найбільш ефективних форм активізації інноваційної діяльності співробітників є ретрити.

Ретрит - це форма навчання робітників, у рамках проведення регулярних зборів персоналу, з фіксованим порядком денним. Найчастіше вони проводяться в неробочий час, наприклад в суботу, і супроводжуються неформальним спілкуванням співробітників, що сприяє налагодженню комунікацій між членами колективу. Така форма підвищення ефективності роботи колективів стала такою собі «формою підвищення кваліфікації» [3].

Планування, як функція, полягає в тому, що в процесі планових розрахунків, постачається деталізація цілей інноваційної діяльності, її доведення до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів.

Основні цілі підприємства складаються з:

розвитку конкурентних переваг;

подолання недоліків;

використання сприятливих зовнішніх умов;

відведення погроз із зовні.

Інноваційна політика підприємства визначає зв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності, яка створюється на основі певних принципів:

1. Переважання стратегічної спрямованості - інноваційну діяльність необхідно планувати в межах обраної загальної стратегії підприємства;

2. Орієнтація на потреби ринку;

3. Цілеспрямованість;

4. Комплексність - принцип вказує на необхідність залучення до процесу розробки інновації всіх внутрішніх елементів підприємства;

5. Планомірність - включає в себе оцінку ефективності впроваджених інновацій, що сприяє коригуванню та оптимізації інноваційних заходів;

6. Інформаційна забезпеченість - передбачає формування інноваційної політики з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу [16].

Термін "політика" широко застосовується в суспільній та економічній діяльності. Його часто можна зустріти у літературних джерелах, законодавчих актах та нормативних документах. Політика - це сукупність принципів, здійснення яких дозволяє досягти певних цілей організації [9].

Інноваційна політика підприємства – це сукупність цілей, принципів та правил з розробки і впровадження інновацій на підприємстві [8]. Вона оформлюється у вигляді відповідних планів і програм (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Інноваційна політика у планах і програмах підприємств

Рівень планування	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
1	2	3	4
Місія підприємства	Ставиться глобальна мета, визначаються основні товари, ринки та послуги	Рада директорів	Вище керівництво підприємства
Стратегічний план	Визначає цілі, які необхідно досягти у плановому періоді	Рада директорів	Керівництво планово-економічної служби підприємства
Тактичний план розвитку	Визначає розвиток підприємства на 1-5 років	Менеджери середньої і вищої ланки	Планово-економічна служба
Короткостроковий план	Розробляється на період до одного року	Менеджери середньої та низової ланки	Планово-економічна служба
Програма	Розробляється для здійснення перетворень підприємства	Від вищого керівництва до окремих працівників	Планово-економічна служба

Слід зауважити, що процес планування в різних господарських організаціях відрізняється, що зумовлено видом організаційної структури управління в цілому.

Коли підприємства розробляють перспективні інноваційні плани, вони часто встановлюють різні планові періоди для материнської компанії і для філій.

Наприклад, в японських компаніях новації вводяться, зверху вниз. Така тактика оперативної інноваційної діяльності розробляється відділом з управління персоналом, а прийняття рішень має груповий характер. Плановий відділ в японських компаніях відіграє більшу роль, ніж в американських. І саме плановий відділ розробляє стратегічний план за участю лінійних планових відділів, після чого цей план передається на розгляд комітету з управління. Остаточне рішення приймається комітетом та президентом компанії, який одночасно є головним керівником.

Адаптивне планування інноваційної діяльності підприємства вважається складним та різностороннім процесом, який значно відрізняється від традиційних моделей планування і вимагає певних умінь та навичок, які відповідають за реалізацію даних планів.

До того ж, щоб побудувати адаптивні механізми, необхідно витратити купу часу та витрат на їх створення. Тому, більшість керівників підприємств впроваджують деякі мотиваційні системи для працівників, які задіяні у процесі формування адаптаційних моделей.

Під час побудови системи адаптивного планування інноваційної діяльності враховують декілька важливих моментів, а саме:

на початку побудови попередніх варіантів плану інноваційної діяльності необхідно закладати маржу для того, щоб варіювати планові показники;

для вибору кінцевого плану треба оцінити якомога більше варіантів, для того, щоб можна було визначити найефективніший;

завжди повинен бути «план Б», тобто ще до початку запровадження інноваційного проекту необхідно обговорити та придумати рішення для передбачення усіх можливих сценаріїв розвитку;

адаптивні механізми необхідно враховувати не лише під час формування та реалізації, але й постійно оцінювати ефективність діяльності, рівень досягнення поставлених цілей та вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Адаптивне планування дуже відрізняється від традиційних видів планування, передусім, інформацією, яка використовується. Для традиційних видів планування характерне те, що інформація збирається на початкових етапах і стає основою для прийняття управлінських рішень. Вся інформація, яка була зібрана в процесі стає повною та достовірною, аж до завершення виконання управлінських рішень, які були прийняті.

Під час адаптивного планування інформація збирається періодично, систематично та регулярно. На основі інформації, яка була зібрана, плани корегуються, що сприяє їх адаптивності.

Адаптивне планування охоплює декілька етапів. Проте даний процес є систематичним та безперервним, що обумовлює виникнення певного циклу, який зображений на рис. 1.1.

Перший етап адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства полягає у визначенні цілей та кінцевої мети. На цьому етапі дуже важливим є чітке формування цілей, які повинні відображати загальну місію організації та напрямки її розвитку. Кінцеву мету необхідно визначати на першому етапі, оскільки вона спрощує бачення кінцевих показників діяльності, показуючи таким чином шляхи їх досягнення [10].

Другий етап відповідає за аналізування чинників зовнішнього середовища: покупців, постачальників, посередників, конкурентів, тощо. До чинників макросередовища можна віднести соціально-культурні та економічні чинники, стан ринку, міжнародне середовище, економічні і науково-технічні чинники.

На третьому етапі аналізують внутрішнє середовище, а саме: персонал підприємства, загальну організацію й стилі управління, маркетинг, виробництво, фінанси.

Четвертим етапом є формування переліку альтернатив інноваційної діяльності, тому що саме в цьому етапі існує важливий інструмент виявлення всіх можливих варіантів і напрямів розвитку підприємства з метою вибору найоптимальнішого.

На п'ятому етапі реалізується оцінювання ефективності та ризикованості альтернативних інноваційних проектів, яке передбачає визначення та оцінювання певних контрольних показників і рівень ризику.

На шостому етапі необхідно вибрати оптимальний проект для його подальшої реалізації. Оптимальність проекту виражається у співвідношенні двох показників – ризиковості й ефективності.

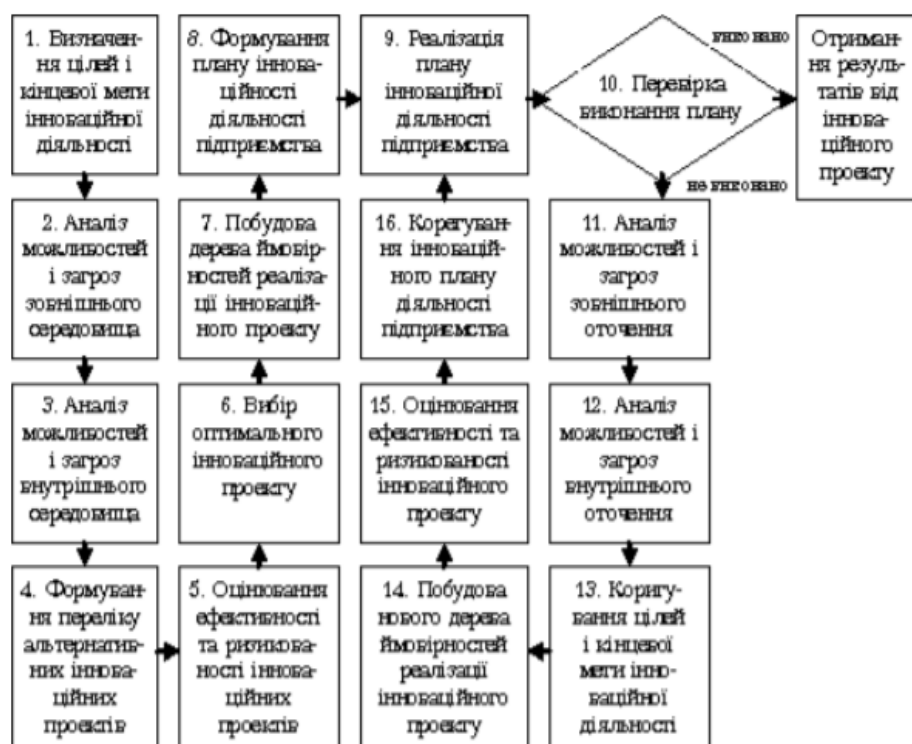


Рис. 1.1. Основні етапи циклу адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства

Побудова «дерева» ймовірностей для певного інноваційного проекту закладає значний рівень гнучкості й адаптивності, тому що для кожного з показників визначаються межі та напрями змін під можливим впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Після вибору інноваційного проекту та побудови для нього «дерева» ймовірностей, формується адаптивний план інноваційної діяльності з подальшою його реалізацією [10].

Адаптивне планування інноваційної діяльності повинно бути системним і безперервним процесом, що призводить до певної циклічності. Сам цикл починається з перевірки проекту на виконання. Якщо інноваційний проект не завершений, тоді необхідно знову аналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище для виявлення нових можливостей і загроз.

Якщо в процесі аналізування виявлено нові чинники впливу, тоді необхідно виправляти цілі та завдання з подальшою побудовою нового «дерева» ймовірностей для коригування плану інноваційної діяльності. Під час реалізації скорегованого плану потрібно знову оцінювати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і цей цикл повинен продовжуватися аж до закінчення реалізації інноваційного проекту.

Така циклічність у моделі планування інноваційної діяльності спричинює його адаптивність, що дозволяє швидко виявляти потенційні можливості й загрози, ефективно звикати до них, мінімізуючи ризики впровадження інновацій.

Реалізація ідей адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства пристосовується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Проте, на практиці адаптивне планування передбачає формування у певному часовому періоді нового плану виходячи з того, як було виконано попередні етапи та як змінилося середовище функціонування підприємства. Така технологія забезпечить високий рівень адаптації, завдяки зміщенню періоду планування.

1.2. Методичні підходи організації і планування інноваційної діяльності підприємства

За умов постійно зростаючої конкуренції, здійснення успішної підприємницької діяльності неможливе без впровадження інновацій, які дозволяють підприємству вийти із кризи, здобути фінансову стабільність та бути стратегічним джерелом стійких конкурентних переваг на різних рівнях господарювання. Саме тому методичне забезпечення системи організації інноваційної діяльності на підприємстві стає щодалі більш актуальним в економіці.

Таке поняття, як «інновація» охоплює широкі аспекти, такі як:

продуктивні сили та виробничі відносини;

основи нового продукту та послуги, удосконалення процесів діяльності підприємства;

може бути викликана потребами ринку та результатом діяльності розробників.

Інновація виникає слідом за утворенням п'яти типів змін: використанням нової техніки та технологій; наданням продукту нових властивостей; використання нової сировини; зміною в устрої організації виробництва та процесів; з появою нових ринків збуту.

Термін інновація може розглядатися як процес. В широкому значенні він складається з чотирьох етапів:

1. Фундаментальні дослідження: мають суто теоретичний характер, і результат у вигляді відкриттів законів та закономірностей;

2. Прикладні науково-дослідні роботи: спеціальні дослідження, результат яких – вузькі закономірності чи певні технічні рішення, що виступають у вигляді винаходу;

3. Дослідно-конструкторські роботи: результати – експериментальне виробництво, отримання дослідних зразків, створення робочої документації;

4. Промислове виробництво: характеризується серійним та масовим виробництвом, реалізацією продукції кінцевому споживачу.

При реалізації будь-яких етапів інноваційного процесу на підприємстві утворюються різні моделі розвитку, що є значною частиною стратегічного управління підприємством.

Можливості інноваційного розвитку підприємства характеризуються сукупністю наявних ресурсів, що визначають його спроможність до створення, пошуку, відбору та впровадження нововведень, і характеризуються поняттям інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал є і результатом реалізації, і передумовою вибору певних інноваційних стратегій, чинником, що показує ступінь сприйнятливості підприємства до інновацій.

Реалізація всіх можливостей підприємства, починається з адекватної до зовнішнього та внутрішнього середовища загальної стратегії управління. Інноваційна стратегія, як складова вимагає особливої уваги та приведення до узгодження з іншими процесами на підприємстві. Головним завданням є досягнення балансу між розвитком наукового, технічного та виробничого потенціалів.

Стратегічне планування пов'язане з глобальними цілями підприємства та доведенням їх до відповідності з вимогами зовнішнього середовища. Планування повинно надавати можливість передбачувати зміни та реагувати на випадки із зовні.

Планування інноваційної діяльності пов'язане з реалізацією певного комплексу функцій:

- основних (відбивають сутність планування);
- специфічних (розкривають зміст планового процесу);
- забезпечуючих (сприяють виконанню основних і специфічних функцій).

Інноваційний розвиток ґрунтується на системі взаємопов'язаних етапів, спрямованих на ефективну оцінку і відбір інновацій для впровадження на підприємстві. Ці етапи обґрунтовуються економічними методами ефективності інновацій з тим, щоб підприємства на корпоративному рівні

при визначенні перспективних цілей могли аналізувати і враховувати завдання інноваційного розвитку.

Зближення стратегічних та інноваційних процесів забезпечується інтеграцією методів оцінки стратегій розвитку і відбору інновацій на підставі таких основних етапів [30]:

1) Аналіз зовнішнього середовища і розробка інноваційної поведінки: результати дослідження, прогнозування та моніторингу стає підґрунтям побудови моделі формування стратегії, проводиться розробка і оцінка інноваційної поведінки, що повинна відповідати можливим змінам зовнішніх умов взаємодії підприємства з конкурентами;

2) Аналіз внутрішнього середовища може здійснюватися за такими основними напрямками, як: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, структура управління;

3) Розгляд альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей: вибір полягає між учасниками інноваційного проектування, термінами і місцями виведення новинки на ринок, джерелами інвестицій;

4) Відбір інноваційних проектів ведеться на базі техніко-економічного і організаційно-технічного обґрунтування інноваційних стратегій за термінами, ресурсами і виконавцями;

5) Аналіз інноваційного потенціалу: на етапі формування корпоративних бюджетів проводиться оцінка інноваційного потенціалу для визначення достатності у підприємства фінансово-економічних ресурсів щодо забезпечення стратегічної інноваційної і поточної виробничої діяльності.

6) Оцінка ефективності розробки і реалізація продуктивних і технологічних інновацій з урахуванням внутрішніх інфраструктурних можливостей: досліджується загальна і внутрішньогосподарська ефективність нових та поліпшуючих технологій, у тому числі оцінюється їх вплив на економічне зростання підприємства;

7) Аналіз інноваційного процесу для виявлення відповідностей між досягнутими і запланованими результатами реалізації інновацій. Проводиться порівняння ефективності ухвалених і виконаних економічних рішень, спрямованих на виявлення можливих недоліків і їхнього урахування при розробці подальших стратегій інноваційного розвитку.

Таким чином, основні етапи організації інноваційної діяльності підприємства включають:

- визначення цілей інноваційного розвитку підприємства;
- розробка базової стратегії розвитку підприємства;
- визначення інноваційних цілей у розрізі сфер діяльності підприємства;
- оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- розробка інноваційних проектів і оцінка їх ефективності;
- реалізація інноваційної стратегії;
- коригування інноваційної стратегії відповідно до зміни мети підприємства.

Учені-економісти України при дослідженні підходів до планування інноваційної діяльності підприємств виходять з того, що увага повинна приділятися величині потрібного та можливого за ресурсами інноваційного рівня суб'єкта господарювання і планувати належить саме йому. Це дасть змогу чітко зрозуміти різницю між його бажаним та фактичним рівнями, і наочно з'ясувати ті види й обсяги ресурсів, що обумовлюють можливості для утворення різних інновацій [17]:

Шаманська О.І. вважає, що при плануванні інноваційного потенціалу слід урахувувати сукупність всіх існуючих матеріальних і нематеріальних активів, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства;

Попова Н.О. підкреслює, що інноваційні можливості є сукупністю різних видів ресурсів, необхідних для здійснення відповідної діяльності;

на думку Єфремова О.С., інноваційні можливості підприємства складаються з таких елементів: організаційної структури, технології,

виробничих та офісних приміщень, організації праці, динаміки змін у складі персоналу, системи його інформування;

Симоненко Д.С. зазначає, що науково-інноваційні можливості є сукупністю засобів, запасів матеріалів, джерел ресурсів, які є в наявності та можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети.

Поточні плани розробляються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних рішень.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, котрі складаються зазвичай терміном на один рік чи на менший період по окремих підрозділах, а надалі утворюють зведений бюджет чи фінансовий план підприємства [17].

Урахування особливостей науково-технічного розвитку і раціональний вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства є найбільш складним та суттєвим елементом процесу інноваційного планування, від яких вирішальною мірою залежить ефективність інноваційних перетворень у ньому.

Важливим фактором забезпечення інноваційного розвитку підприємства є розширення можливостей створення, відбору і впровадження інновацій. Це стає передумовою обрання успішної інноваційної стратегії, а також визначає ступінь сприйняття інновацій менеджментом підприємства.

Висновки до 1 розділу

Основним завданням для української економіки є створення сприятливих умов для здійснення капіталовкладень в інноваційну сферу, широке використання технологічних трансферів.

Реалізація механізмів адаптивного планування інноваційної діяльності дозволить сучасним підприємствам правильно підлаштовуватися під вплив

факторів внутрішнього та зовнішнього оточення для виявлення та уникнення загроз, використання потенційних можливостей для підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів та уникати загроз мінливості і нестабільності функціонування зовнішнього та внутрішнього оточення.

Організація і планування інноваційної діяльності на підприємстві є невід'ємною частиною функціонування будь-якої фірми, а правильне використання цих двох аспектів дадуть змогу підприємству вийти на новий рівень технологічного процесу. Всю інноваційну стратегію фірми можна поділити на дві основні групи: стратегію проведення, а саме опанування власних розробок та досягнення певних позицій у різних галузях, а також стратегію нововведень з її планом радикального випередження.

Запровадження адаптивного планування на українських підприємствах повинно стати пріоритетним завданням і одним із найперспективніших напрямів подолання наслідків економічної кризи та створення стійкої бази для подальшого розвитку конкурентоздатного підприємства.

Тому подальші дослідження необхідно проводити у напрямку формування механізму через визначення послідовних етапів адаптивного планування.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПрАТ КРКФ «Рошен»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Кременчуцька кондитерська фабрика "Рошен" було зареєстровано 20.04.1998 року у місті Кременчук, директором якого є Салак Віктор Адамович. Підприємство є недержавною формою власності.

ПрАТ КРКФ «Рошен» займається такими видами економічної діяльності, як виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів; оптова торгівля цукром, шоколадом та цукристими кондитерськими виробами; неспеціалізована оптова торгівля; складування та зберігання; послуги в галузі сухопутного транспорту; оренда та управління власною або орендованою нерухомістю.

Номенклатура основної продукції і товарів народного споживання складається з:

70 найменувань кондитерських виробів, серед яких цукерки, карамель, шоколадно-горіхові батончики;

оригінальної льодяникової карамелі серії «Рошен», «Шипучка», «Норд», «Віт»;

вершкової відливної карамелі «Капрі» і вершково-фруктової відливної карамелі «Малібу»;

карамелі — «Еклер» (із шоколадною начинкою);

карамелі «Цитрусовий мікс» і «Фітоактив»;

льодяникової карамелі «Цитрусовий мікс», яка має три різні смаки та оригінальну форму у вигляді цитрусової скибочки.

Основними споживачами підприємства є люди різного віку та статі, які люблять солодке та прагнуть досягти вершини смаку, та насолоди завдяки смачній продукції Рошен.

Конкурентами підприємства є інші підприємства, які займаються тією ж справою, що й ПрАТ КРКФ «Рошен».

Основними конкурентними перевагами ПрАТ КРКФ «Рошен» є наявність доступу до дешевої і якісної продукції, сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість продукції, патентовані технології, наявність оптимальної системи менеджменту, дозвіл на формування різноманітного асортименту продукції.

Підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» має дивізійну організаційну структуру управління і ці функції управління, передаються виробничим підрозділам та дають централізацію загальнокорпоративних функцій управління на вищому рівні, які можна побачити на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Дивізійна структура управління підприємства ПрАТ КРКФ «Рошен»

Підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» є регіональним ринком праці, що означає, що даний філіал підприємства існує в межах території області, району, міста або будь-якої іншої частини території країни.

Загальні обсяги резерву робочої сили на стадіях обігу та використання складаються з суми резерву робочої сили на підприємстві, яке здійснює професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів для потреб даного регіону.

Тип ринку, на якому діє підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» є монополістичним ринком.

Характеризується великою кількістю виробників і продавців, що випускають диференційовану продукцію. Для даної моделі ринку характерна як цінова, так і нецінова конкуренція. Доступ на ринок відносно вільний, проте деякі бар'єри існують, наприклад патенти, ліцензії тощо. Контроль над цінами обмежений.

Стан конкуренції підприємства досить непоганий, тому що ПрАТ КРКФ «Рошен» має тільки внутрішньогалузеву конкуренцію, що означає, що підприємство конкурує між товаровиробниками однієї галузі за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції. А за типом ринкової структури підприємство має монополістичну конкуренцію, яка передбачає наявність на ринку значної кількості продавців, що пропонують подібний, але неоднорідний товар.

Підприємства, які діють на тому ж ринку, що і ПрАТ КРКФ «Рошен» і займаються тією ж діяльністю, у місті Кременчук досить мало або зовсім не існує. Але якщо говорити про всю Україну, тоді конкуренція є досить великою. Наприклад, компанія «АВК», яка є однією з найбільших українських виробників кондитерської продукції або компанія «Конті», яка також лідирує у переліку найкращих кондитерських компаній України.

2.2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Неявною метою аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства є необхідність уточнення відомостей про економіко-фінансові ситуації на підприємстві та перспективи їх змін за рахунок прийняття економічно обґрунтованих рішень.

Тому для більш детальної характеристики підприємства був проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства та розраховувався за наступними показниками: середньорічна вартість основних фондів, фондівіддача, фондоємність, фондоозброєність, коефіцієнт

знос, коефіцієнт придатності, продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоемність та рентабельність.

Для розрахунку середньорічної вартості основних фондів, використовується формула 2.1:

$$B_{сер} = B_{поч} + \sum B_{ВВ} * \frac{T_{ВВ}}{12} - \sum B_{ВІВ} * \frac{T_{ВВ}}{12}; \quad (2.1)$$

де $B_{поч}$ – початкова вартість основних фондів;

$B_{ВВ}$ – первісна вартість введених протягом року основних фондів, грн;

$T_{ВВ}$ – кількість повних місяців до кінця року, протягом яких функціонуватимуть введені основні фонди;

$B_{ВІВ}$ – залишкова вартість виведених з експлуатації основних фондів протягом року, грн;

$T_{ВІВ}$ – кількість повних місяців до кінця року з моменту виведення з експлуатації основних фондів.

Отже, на початок року середньорічна вартість основних фондів становила 29 586,92 грн..

А на кінець року 27 830,00 грн..

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондівіддача, яка визначається відношенням обсягу випущеної продукції до вартості основних виробничих фондів.

Фондовіддача розраховується за формулою 2.2:

$$\Phi_B = \frac{Q}{ОФ}; \quad (2.2)$$

де Φ_B – фондівіддача, грн./грн;

Q – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

Отже, на кінець року фондівдача становила 7,81 грн..

Фондоємність – показник, зворотний фондівдачі, він характеризує величину основних виробничих фондів, що припадає на 1 грн. продукції і розраховується за наступною формулою 2.3:

$$\Phi_c = \frac{1}{\Phi_B}; \quad (2.3)$$

де Φ_c – фондоємність, грн/грн;

Φ_B – фондівдача, грн/грн.

Витрати на одну гривню продукції визначаються як відношення планових чи фактичних витрат на виготовлення продукції до її вартості в порівняльних цінах підприємства.

Отже, на кінець року фондоємність становила 0,13 грн..

Фондоозброєність - вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Обчислюється діленням середньорічної вартості основних фондів на кількість працівників, за формулою 2.4:

$$\Phi_o = \frac{\Phi}{Ч}; \quad (2.4)$$

де Ч – середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

Отже, на початок року фондоозброєність становила 295,87 грн..

А на кінець року – 278,30 грн..

Коефіцієнт зносу основних засобів - показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів (збільшення даного коефіцієнта характеризує погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства) та розраховується за формулою 2.5:

$$K_3 = \frac{З}{П_В};$$

(2.5)

де З – знос;

$П_В$ – первісна вартість основних засобів.

Отже, на кінець року коефіцієнт зносу основних засобів становив 0,36%.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості за певний період і розраховується за формулою 2.6:

$$K_{noz} = \frac{ЗВ}{ПВ};$$

(2.6)

де ЗВ – залишкова вартість основних засобів;

ПВ – первісна вартість основних засобів.

Отже, коефіцієнт придатності основних засобів ПрАТ КРКФ «Рошен» складає 0,64%.

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів: праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво. Продуктивність праці визначається за формулою 2.7:

$$ПП = \frac{V}{Ч};$$

(2.7)

де ПП – продуктивність праці, тис.грн./особу;

V – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Отже, продуктивність праці на початок року становила 220,76%, а на кінець року – 186,53%.

Матеріаловіддача – це відношення вартості випущеної продукції до суми матеріальних витрат. Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто, скільки випущено продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів (сировини, палива, енергії і т.ін.). Для розрахунку використовується формула 2.8:

$$M_m = \frac{MB}{BP}; \quad (2.8)$$

де M_m – матеріаловіддача, грн./грн.;

MB – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

BP – вартість випущеної продукції, тис. грн.

Отже, матеріаловіддача на початок року становила 0,10%, а на кінець вже 0,09%.

Матеріалоємність показує, скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції. Розрахунок матеріалоємності підприємства розраховується формулою 2.9:

$$M_T = \frac{BP}{MB}; \quad (2.9)$$

де M_T – матеріалоємність, грн./грн.;

MB – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

BP – вартість випущеної продукції, тис. грн..

Отже, матеріалоємність на початок року дорівнювала 10,18%, на кінець становила вже 10,59%.

Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у

короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

На даний час в економіці спостерігаються складні кризові процеси. В таких умовах вкрай важливо шукати доступні резерви підвищення рентабельності, які дозволи б суб'єктам господарювання проводити безперебійну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення. Висока вартість позикових коштів, стрімке знецінення вартості національної валюти, малий внутрішній ринок - усі ці фактори сприяють підвищенню актуальності дослідження аспектів управління рентабельністю підприємства з метою забезпечення його ефективної роботи.

Рентабельність розраховується за формулою 2.10:

$$P = \frac{\Pi}{A_{\text{сред}}} * 100; \quad (2.10)$$

де Π – прибуток;

$A_{\text{сред}}$ – середня вартість активів компанії.

Отже, згідно з нашими розрахунками рентабельність підприємства дорівнює 0,00 грн..

Розраховані техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ КРКФ «Рошен»

№ п/п	Показники	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
1	Середньорічна вартість основних фондів	29 586,92	27 830,00	-1 756,92
2	Фондовіддача		7,81	

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
3	Фондоємність		0,13	
4	Фондоозброєність	295,87	278,30	-17,57
5	Коефіцієнт зносу		0,36%	
6	Коефіцієнт придатності		0,64%	
7	Продуктивність праці	220,76	186,53	-34,23
8	Матеріаловіддача	0,10%	0,09%	0,00%
9	Матеріалоемність	10,18%	10,59%	0,41%
10	Рентабельність		0,00	

Виходячи з даних таблиці 2.1, бачимо, що ПрАТ КРКФ «Рошен» на кінець року отримало середньорічну вартість основних фондів меншу, ніж на початку року, що говорить про можливу кризу підприємства в плані вкладання коштів на нове обладнання або інструменти.

Фондовіддача та фондоємність мали необхідні дані тільки за кінець року, тому неможливо сказати чи вирости ці показники у зрівнянні з початком року чи ні.

Фондоозброєність на кінець року зменшилась на 17,57, що говорить про зменшення вартості основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника на кінець року.

Коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності також мали необхідні дані тільки за кінець року, тому можна лише припускати чи збільшилися дані на кінець року у зрівнянні з початком чи ні.

Продуктивність праці зменшилась 34,23, що може говорити про можливу кризу підприємства з боку персоналу.

Матеріаловіддача у порівнянні з початком року, також зменшилась, що говорить про можливу нестачу матеріалів та певного обладнання, для подальшого успішного існування підприємства..

Рентабельність підприємства знаходиться у збитках, тому можна сказати, що підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» є нерентабельним, так як воно не має прибутку.

Проаналізувавши все вищесказане, на рівні держави можна виокремити такі основні напрямки удосконалення системи організації інноваційної діяльності не тільки для ПрАТ КРКФ «Рошен», але й для усіх інших підприємств країни:

- здійснення ефективної державної інвестиційної та промислової політики;

- створення сприятливих умов для інноваційної діяльності в країні;

- вдосконалення механізмів фінансування інноваційних процесів;

- надання цільових субсидій підприємствам, які освоюють нові технології;

- удосконалення правового забезпечення інноваційної діяльності;

- удосконалення податкової політики.

А на рівні ПрАТ КРКФ «Рошен», можна виокремити такі основні напрямки удосконалення системи організації інноваційної діяльності, як:

- розробка інноваційної стратегії підприємства та послідовна реалізація;

- використання системного підходу під час здійснення технічного переозброєння та модернізації виробництва;

- впровадження інноваційного менеджменту в систему внутрішньо-фірмового управління;

- пошук джерел інвестування інноваційного розвитку виробництва;

- фінансування інноваційної розробки та реалізації інноваційних проектів;

- впровадження нових, прогресивних форм організації праці, створення ефективної системи мотивації;

- інвестування розвитку трудових ресурсів та нарощування інтелектуального капіталу підприємства тощо.

Підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» повністю готове до введення нових, інноваційних та модернізованих пропозицій, тому головне завдання менеджера цього підприємства – це замотивувати та правильно управляти робітниками цього виробництва, щоб через декілька років про ПрАТ КРКФ «Рошен» почула не тільки вся Україна, але й країни поза її межами.

Висновки до 2 розділу

Основними споживачами підприємства є люди різного віку та статі, які полюбляють солодке та прагнуть досягти вершини смаку, та насолоди завдяки смачній продукції Рошен.

Конкурентами підприємства є інші підприємства, які займаються тією ж справою, що й ПрАТ КРКФ «Рошен».

Стан конкуренції ПрАТ КРКФ «Рошен» непоганий, тому що воно має тільки внутрішньогалузеву конкуренцію, що означає, що підприємство конкурує між товаровиробниками однієї галузі за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції.

Також було виявлено, що ПрАТ КРКФ «Рошен» має значні переваги та можливості для просування підприємства на більш широкий ринок товарів та послуг, але для цього необхідно замінити старі машини та технології на більш нові та інноваційні, а також знизити витрати на матеріали.

Щодо техніко-економічних показників діяльності підприємства, то було виявлено, що ПрАТ КРКФ «Рошен» є нерентабельним, тому що не має прибутку.

Заходи щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності ПрАТ КРКФ «Рошен», повинні впроваджуватись не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави, забезпечуючи сприятливі інвестиційні умови, а планування інноваційної діяльності, потребує особливо довгострокових зусиль та відіграє важливу роль у загальній стратегії підприємства й формує його інноваційний потенціал.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні пропозиції організації і планування інноваційної діяльності підприємства

Для того щоб основні інноваційні пропозиції мали місце та значення на українському ринку кондитерських виробів, підприємству необхідно дотримуватись рекомендацій, які були наведені в підрозділі 2.2. Тому, складемо таблицю 3.1 про вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ КРКФ «Рошен».

Таблиця 3.1

Вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ КРКФ «Рошен»

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності діяльності підприємства від факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпек
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні	Стабільність уряду			+			+	
	Воєнна загроза				+			+
	Податково-бюджетна політика держави		+					+
	Зміна законодавства		+					+
Економічні	Розвиток економіки України					+	+	
	Темп інфляції			+				+
	Рівень безробіття				+			+
	Курс гривні		+					+
	Рівень доходів населення			+				+
	Вартість енергоносіїв					+		+

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Демографічні	Чисельність населення			+			+	
	Віково-статевий склад населення				+		+	
Науково-технічні	Наявність сучасного обладнання					+	+	
	Запровадження нових технологій			+			+	
Природні	Наявність сировинної бази					+	+	
	Рівень забруднення навколишнього середовища				+			+
Соціально-культурні	Рівень освіти		+				+	
	Соціальні умови життя			+			+	
ЗАГАЛОМ							33	29

З таблиці ми бачимо, що зовнішнє середовище становить для підприємства як можливості так і загрози. Зокрема значний негативний вплив на підприємство надходить з економічних і політичних груп факторів макросередовища. Самі числові показники показують, що підприємство має більше можливостей (оцінка 33), ніж загроз (оцінка 29), що дає підставу про те щоб задуматись про введення нововведень в інноваційну діяльність підприємства. Однак, так як різниця між оцінками становить лише 4 бали ,підприємству потрібно бути обережним у цьому процесі.

Перелік сильних і слабких сторін ПрАТ КРКФ «Рошен» зобразимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі сторони ПрАТ КРКФ «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Маркетинг	
Широкий асортимент	Зниження чистого доходу від продажів
Велика частка ринку	
Ефективна мережа збуту	
Активна реклама	
Виробництво	
Зниження собівартості продукції	Зниження рентабельності продукції
Продукція відповідає міжнародним стандартам	Залежність від постачальників
Надійні джерела поставки продукції	
Фінанси	
Підприємство отримує прибуток від своєї операційної діяльності	Зменшення розміру прибутку
Зменшення частки запозичених коштів в діяльності підприємства	Зниження ліквідності діяльності підприємства
Соціум	
Великий вибір на ринку праці	Ставлення людей до праці

Для того, щоб правильно відобразити всі переваги і недоліки підприємства, а також для визначення цілей і майбутніх вигідних напрямів діяльності підприємства, зберемо дані про зовнішнє середовище підприємства з його сильними і слабкими сторонами за допомогою SWOT-аналізу, який відобразимо за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ КРКФ «Рошен»

Зовнішнє середовище підприємства		
1	2	3
	<i>Можливості (М)</i>	<i>Загрози (З)</i>
	1. Збільшення частки на ринку України; 2. Збільшення частки на міжнародному ринку; 3. Покращення іміджу фірми; 4. Розширення діяльності торгової мережі	1. Зростання впливу на ринок з боку конкурентів; 2. Зростання цін на сировину; 3. Зростання рівня інфляції

Продовження табл. 3.3

1	2		3
Внутрішнє	<p><i>Сила (P)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції; 2. Велика частка ринку 3. Ефективна мережа збуту; 4. Продукція відповідає міжнародним стандартам 	<p><i>Поле РМ</i></p> <p>За рахунок випуску нової продукції завоювати більшу частку на ринку кондитерських виробів</p>	<p><i>Поле РЗ</i></p> <p>За рахунок заключення ф'ючерсних договорів з постачальниками забезпечивши цим підприємство від коливань на зовнішньому ринку</p>
	<p><i>Слабкість (С)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рентабельності продукції; 2. Залежність від постачальників; 3. Зниження ліквідності діяльності підприємства 	<p><i>Поле СМ</i></p> <p>За рахунок збільшення частки на ринку покращити своє фінансове становище</p>	<p><i>Поле СЗ</i></p> <p>Переглянути доцільність випуску певних видів продукції з можливістю заміни їх на нову продукцію</p>

За допомогою даного аналізу у кожному полі було розраховано майбутні можливі пропозиції з організації та планування, для максимального використання можливостей і максимального зменшення загроз для інноваційної діяльності підприємства.

В полі «сила-можливості» був складений найвигідніший для підприємства варіант подальшої діяльності, а саме вийти на ринок з новою продукцією.

В полі «сила-загрози» було відображено можливе рішення стосовно тих загроз, які має підприємство у своїй діяльності за рахунок сильних сторін цього ж підприємства, а саме забезпечити себе від подальших коливань на ринку, спричинених нестабільністю зовнішнього середовища, укладаючи з постачальниками довгострокові контракти, при цьому домовляючись про ціну поставки у момент підписання договору.

В полі «слабкість-можливості» пропонується варіант подій за якого можливості підприємства перекриють слабкі сторони підприємства, а саме за

рахунок збільшення продаж продукції, збільшувати дохід від реалізації й прибуток від операційної діяльності підприємства в цілому.

В полі «слабкість-загрози» наведено варіант подолання цих недоліків, а саме проаналізувати, яка частина діяльності підприємства є найменш ефективною, в кінці змінивши її на щось нове.

В результаті аналізу було виявлено, що для того щоб мінімізувати ризики у своїй діяльності потрібно взяти під контроль більшу частку ринку, ніж зараз. Для того щоб зрозуміти в бік якої продукції потрібно орієнтуватися підприємству, щоб вийти на достатній рівень, розглянемо загальну ситуацію, яка склалася на ринку кондитерських виробів України, а також розглянемо роль цих компаній на міжнародному ринку кондитерських виробів.

Відобразимо основні показники галузі у період з 2016 по 2018 рр. у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники ринку кондитерських виробів в Україні 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво	866,39	907,26	884,08	40,87	4,7	-23,18	-2,6
Еспорт	219,5	240,9	254,57	21,4	9,8	13,67	5,7
Імпорт	34,2	46,71	58,36	12,51	36,6	11,65	24,9
Об'єм ринку	681,09	713,07	687,87	31,98	4,7	-25,2	-3,5

Аналізуючи дані таблиці 3.4 можна зазначити, що показники виробництва у період з 2016 по 2017 зросли на 4,7%, що становить 40,87 тис. тон у натуральному вираженні. Якщо порівняти 2018 і 2017 рр., можна

побачити, що рівень виробництва зменшився на 23,18 тис. т., що складає 2,6%.

Не зважаючи на незначний спад у виробництві в 2018 можна сказати, що загалом по країні, виробництво солодоців збільшилось у досліджуваному періоді, що говорить про збільшення попиту на даний вид продукції. Для кращого бачення динаміки відобразимо її на рисунку 3.1.

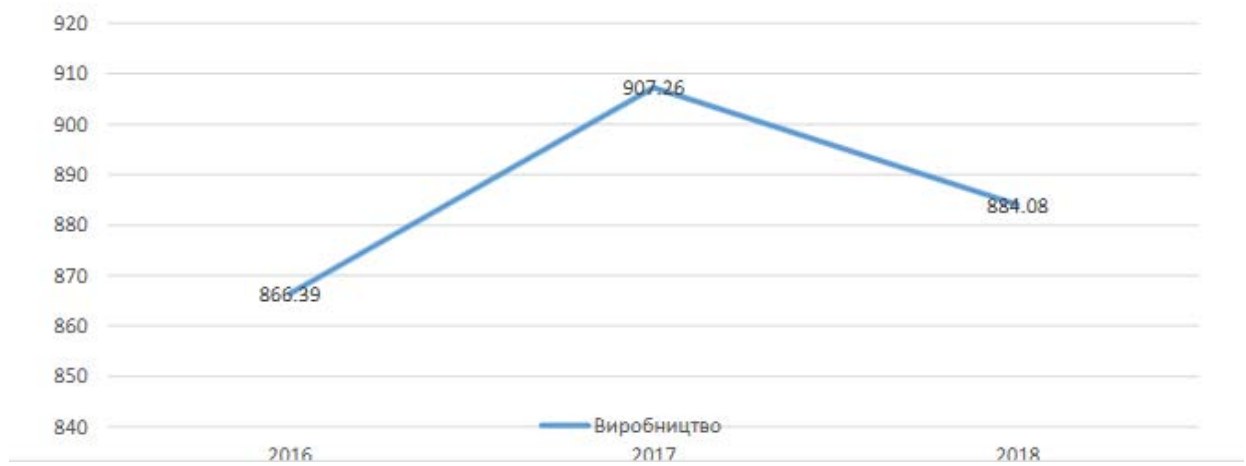


Рис. 3.1. Динаміка зміни виробництва солодоців у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники експорту, можна зазначити, що дані показники зростають протягом усього періоду. У період з 2016 по 2017 експорт зріс на 21,4 тисяч тон, що складає 9,8% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років, експорт зріс на 13,67 тис. т. до 254,57 тисяч тон., що у відсотковому відношенні становить 5,7%.

Отже, можемо ще раз удостовіритись у тому, що продукція з нашої країни отримує все більше визнання за кордоном і збільшує свою частку на зарубіжних ринках, що говорить про правильну організацію підприємства та планування інновацій у вірному напрямку. При цьому частка виробленої продукції для експорту коливається на рівні 25% від всієї виробленої продукції. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.2.

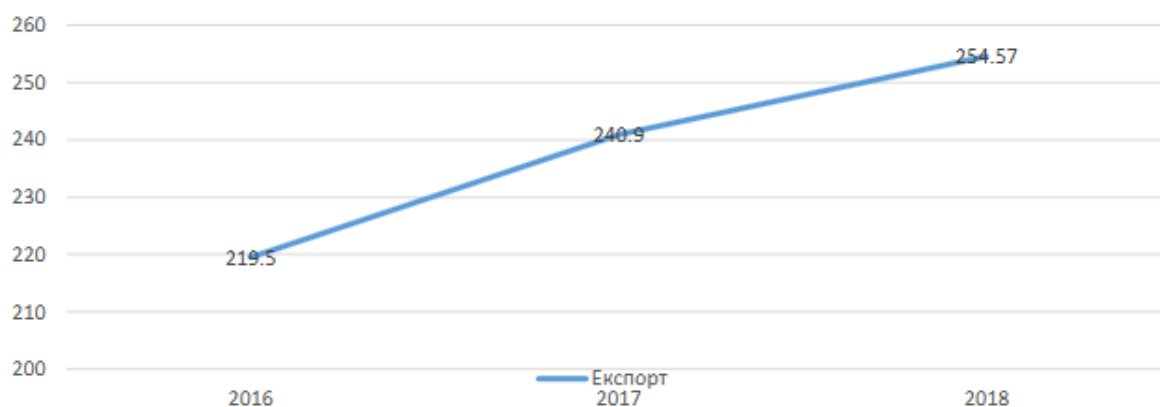


Рис. 3.2. Динаміка зміни експорту солодошів у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники імпорту, бачимо, що дані показники, як і показники експорту зростають протягом усього досліджуваного періоду. Так у період з 2016 по 2017 імпорт зріс на 12,51 тисяч тон, що складає 36,6% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років експорт зріс на 11,65 тис. т. до 12,51 тисяч тон., що у відсотковому відношенні становить 24,9%.

Отже, кожного року до нас завозиться все більше продукції даного виду. Проте не зважаючи на те, що кількість даної продукції постійно зростає, це створює додаткові перешкоди для українських компаній, їх частка ринку доволі невелика і не перевищує 12%. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.3.

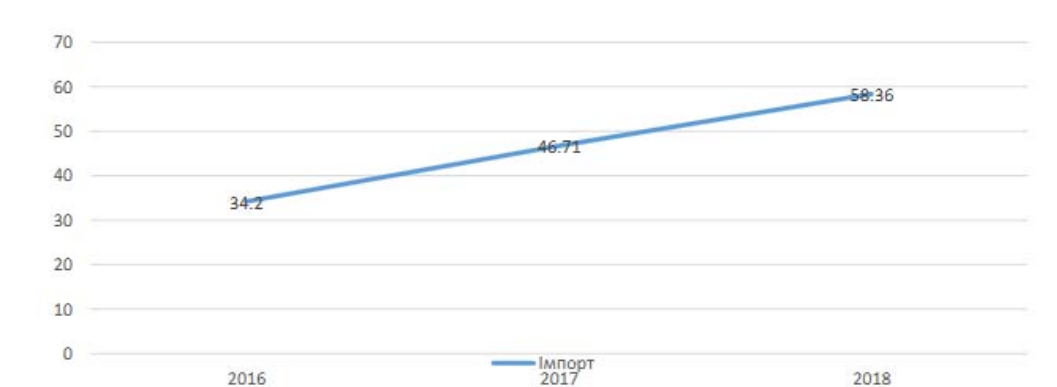


Рис. 3.3. Динаміка зміни імпорту солодошів у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники об'єму ринку можна зазначити, що вони у період з 2016 по 2017 зросли на 4,7%, що становить 31,98 тис. тон у натуральному вираженні. При порівнянні 2018 і 2017 років можна побачити, що рівень виробництва зменшився на 25,2 тис. т., що складає 3,5%.

Отже, за цей період ринок кондитерських виробів майже не змінився, що є позитивним фактором, адже це говорить про стабільність данного сегмента ринку. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.4.

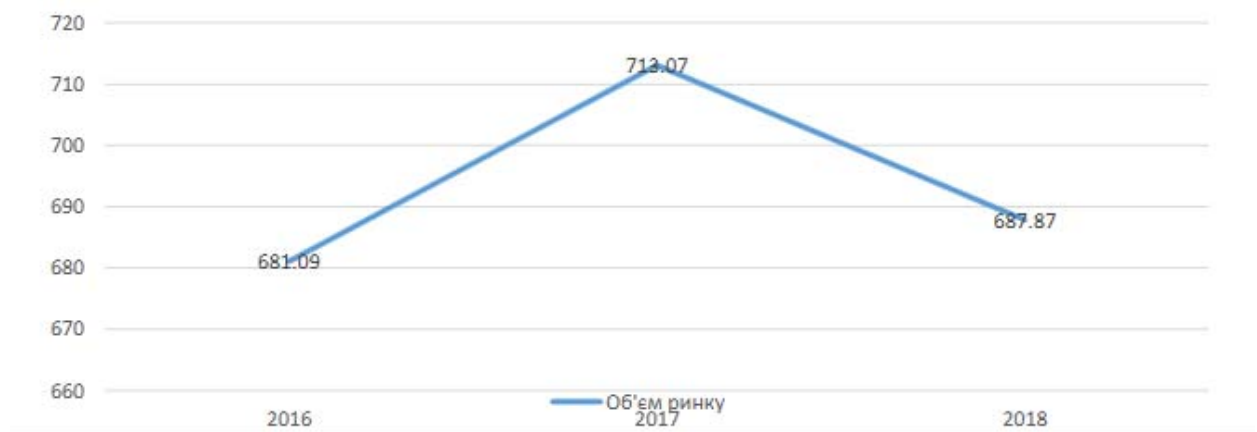


Рис. 3.4. Динаміка зміни об'єму ринку солодощів у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Для того, щоб знати яка продукція є лідером споживання серед населення, проведемо аналіз ринку кондитерських виробів по окремих сегментах КРКФ «Рошен». На ринку їх існує три сегменти:

Цукристі – цукерки на цукровій основі. Представниками є карамельні цукерки, ірис, зефір, пастила, желейні цукерки;

Шоколадні – це батончики, плитки шоколаду, шоколадні цукерки;

Борошняні – торти, тістечка, пряники, вафлі, бісквіти, печиво.

Відобразимо ці сегменти графічно на рисунках 3.5–3.7.



Рис. 3.5. Динаміка зміни обсягів виробництва цукристих кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, як можна зрозуміти з рисунку 3.5, ситуація з кількістю виробленої продукції за період п'яти досліджуваних років майже не змінилась. Так за період від базового 2014 року до 2018 року обсяги виробництва зросли на 1,7 тис. т. до 187,6 тисяч тон. Якщо розглядати детальніше по роках, то у 2015 обсяги виробництва зросли на 4 тисячі т. до 190 тис. т., далі за 2 роки ця кількість постійно зменшувалась і вже в 2017 році становило 180 тис. т. і вже у 2018 обсяги виробництва знову почали зростати.

Проте якщо в загальному подивитись на ситуацію то можна сказати що виробництво даного виду продукції тримається на одному рівні, адже коливання обсягів виробництва є незначними у порівнянні з загальним обсягом виробництва.

Відобразимо динаміку зміни виробництва шоколадних кондитерських виробів на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Динаміка зміни обсягів виробництва шоколадних кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, як можна побачити на рисунку, на відміну від обсягів виробництва цукристих кондитерських виробів, обсяги виробництва шоколадних кондитерських виробів за досліджуваний період скоротилося з 235 тисяч тон у 2014 на 31,4 тисяч тон і тепер складає 203,6 тисячі тон у 2018. Що стосується проміжних років то спостерігається падіння показників виробництва у період з 2014 по 2016 на 54 тисячі тон при чому 42 тисячі тон з них припадають на 2015 рік. В наступний період відбуваються підвищення обсягів виробництва, спочатку на 4 тисячі тон у 2017 році, а потім ще на 28,6 тисяч тон у 2018 році до показника в 203,6 тисячі тон. Тому можна сказати, що виробництво кондитерських виробів переживало занепад у 2016 році, що підтверджують показники динаміки змін двох досліджених види кондитерських виробів.

Окрім цього, спостерігаються стійкі тенденції до збільшення виробництва у цій галузі, а той факт що показники 2018 програють

показникам 2014 дає підставу вважати, що зростання рівня виробництва шоколадних виробів буде в подальшому збільшуватись.

Відобразимо динаміку зміни виробництва борошняних кондитерських виробів на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Динаміка зміни обсягів виробництва борошняних кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, обсяги виробництва борошняних кондитерських виробів за досліджуваний період скоротилося з 557 тисяч тон у 2014 на 64,1 тисячу тон і тепер складає 492,9 тисяч тон у 2018. Щодо динаміки у проміжні періоди, то нижчими ніж у 2018 обсяги виробництва були лише у 2015, коли вони зменшились на 125 тисяч тон до показника 432 тисячі тон. Однак наступних два роки обсяги виробництва постійно зростали, так 2016 вони зросли на 81,4 тисяч тон, а в 2017 зросли ще на 138,6 тисяч тон до показника в 652 тисячі тон за рік. Після чого відбулось різке зменшення на 259,9 тисяч тон до показника 492,9 тисяч тон.

Тому даний сегмент ринку є найбільш непередбачуваним, адже коли два інші сегменти втрачали у обсягах виробництва, то даний сегмент навпаки мав найвищі показники і навпаки у 2018 році спостерігається тенденція до зростання обсягів виробництва від цукристих і шоколадних кондитерських виробів і різке зменшення обсягів виробництва борошняних кондитерських виробів.

Тому, можна сказати, що темпи зростання обсягів виробництва є протилежними двом іншим. Звідси прогнозується подальше зменшення обсягів виробництва у даному сегменті, яке швидше за все пояснюється зниженням попиту на продукцію. Але все ж обсяги виробництва в даному сегменті перевищують обсяги виробництва двох інших сегментів разом взятих, що говорить про те що попит на дану продукцію зменшується проте він дуже високий.

Для того, щоб визначитись в який сегмент ринку кондитерських виробів випускати нову продукцію необхідно розглянути, яку частку ринку займають в кожному з сегментів 10 найбільш впливових кондитерських підприємств, які зображені на рисунку 3.8.



Рис. 3.8. Частки ринку найбільших підприємств України за обсягами виробництва в борошняному сегменті ринку у 2018 році

Отже, найбільшу частку ринку займає ПрАТ КРКФ «Рошен» з обсягами виробництва в 56 000 тон продукції на рік, що складає 11% від загального обсягів виробленої продукції. На другому місці з показником у 39 000 тон й часткою ринку 8% йде ТОВ КФ «Роса». ПрАТ ВО «Конті» за рік виробляє 30 000 тон продукції даного виду й це складає 6% ринку. ТОВ КФ «Лагода» за рік виробляє продукції в розмірі 17 500 тон, що складає 4% ринку. Решта розглянутих компаній займають близько 3% ринку кондитерських виробів даного виду. Так ПрАТ «Монделіс» виробляє за рік 17 000 тон продукції, ПАТ ЛКФ «Світоч» за рік випускає продукції даного виду у розмірі 16 000 тон за рік, ТОВ «Деліція» за рік виробила 15 000 тон продукції, ПрАТ «Домінік» за рік випускає 14 500 тон продукції даного виду, ПП ВТК «Лукас» за рік випускає продукцію в розмірі 13 500 тон, ПрАТ КФ «АВК» за рік виготовляє 13 000 тон продукції.

В даному сегменті наше підприємство є чітким лідером за обсягами виробництва і ще кілька підприємств, обсяги виробництва яких вищі ніж у їхніх конкурентів, проте далі різниця між обсягами виробництва доволі незначна, що говорить про те що багато підприємств є конкурентоспроможними у даному сегменті ринку.

Також можна відзначити, що даний сегмент ринку є дуже конкурентним, адже найбільші підприємства виробляють менше половини продукції даного сегменту, що є одночасно добре і погано для виходу на даний ринок з новою продукцією.

Негативним фактором буде те, що продукція буде мати дуже багато конкурентів, через що буде не надто популярна на ринку. З іншої сторони на ринку є дуже багато підприємств, зокрема, які належать до малого і середнього бізнесу то через складні економічні умови, які переживає і наша країна зокрема, вони будуть закриватися, цим звільняючи місце яке вони займали на ринку для решти підприємств. Тому той факт, що ПрАТ КРКФ «Рошен» входить до 10 найбільш пізнаваних брендів у даному сегменті, то випуск нової продукції можливий також тут, за рахунок рекламної компанії,

яка допоможе новій продукції зайняти місця підприємств, які будуть втрачати свої позиції на ринку.

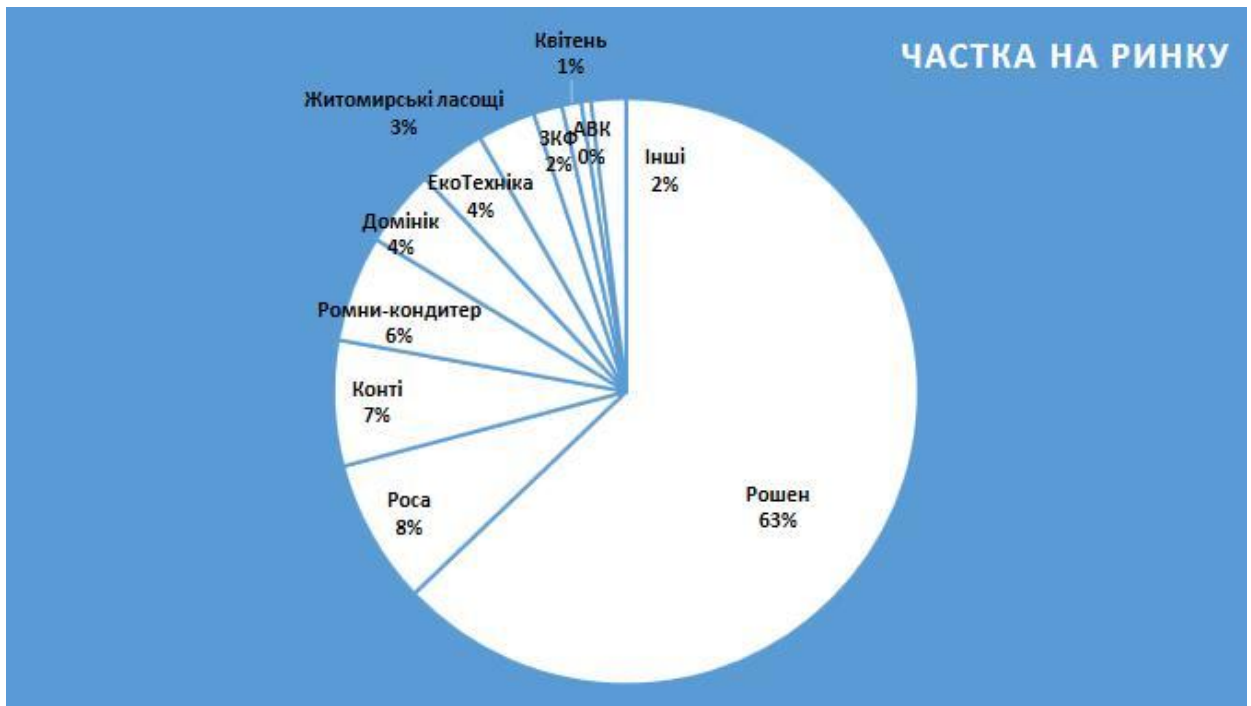


Рис. 3.9. Частки ринку 10 найбільших підприємств України за обсягами виробництва в цукристому сегменті ринку кондитерських виробів у 2018 році

Абсолютним лідером сегменту цукристих кондитерських виробів займає ПрАТ КРКФ «Рошен», який виробляє 118 000 тон продукції, що становить 63% від загального обсягу всієї продукції даного сегменту ринку. На другому місці йде ТОВ КФ «Роса», за рік виробила 15 000 тон продукції, що складає 8% ринку, далі йде ПрАТ ВО «Конті», який з показниками в 13 000 тон займає 7% ринку. ТОВ «Ромни-кондитер» виробило в рік 11 000 тон продукції, що займає 6% ринку. ПрАТ «Домінік» за рік випускає 8 000 тон продукції даного виду, що становить 4% ринку. Таку ж частку ринку займає ЗАТ «ЕкоТехніка», яка за рік випустила продукцію у розмірі 7 000 тон. ЗАТ ЖКФ «Житомирські ласощі» в рік виготовило продукції в розмірі 6 000 тон, що становить 3% ринку. ТОВ «Запорізька кондитерська фабрика» за рік виготовила 3 000 тон продукції, що

є 2 % від загальної кількості продукції. ТОВ КФ «Квітень» за рік виготовило 2 000 тон продукції, що складає 1 % ринку. ПрАТ КФ «АВК» виготовило 1 000 тон продукції і 0,5 % ринку. Проте решта підприємств випустили разом 3 600 тон продукції, що складає 2%.

Основна частина ринку знову належить ПрАТ КРКФ «Рошен» і тому виходити на ринок з новою продукцією у цьому сегменті буде не надто ризиково для нас.

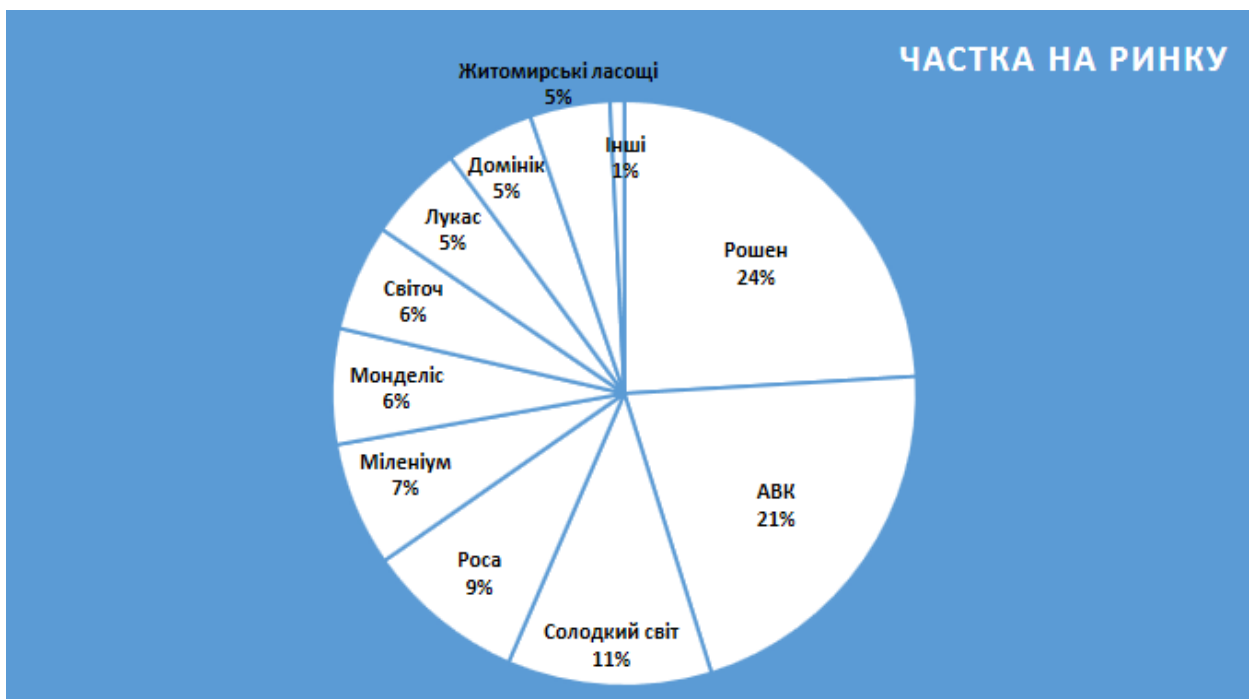


Рис. 3.10. Частки ринку 10 найбільших підприємств України за обсягами виробництва в шоколадному сегменті ринку кондитерських виробів у 2018 році

Отже, найбільшу частку ринку знову займає ПрАТ КРКФ «Рошен» з обсягами виробництва в 49 000 тон продукції на рік, що складає 24% від загального обсягів виробленої продукції. На другому місці з показником у 43 000 тон йде ПрАТ КФ «АВК». ТОВ КФ «Солодкий світ» за рік виробила продукції в розмірі 23 000 тон, що становить 11% ринку. ТОВ КФ «Роса», за рік виробила 18 000 тон продукції, що складає 9% ринку. ТОВ КФ

«Міленіум» за рік випустило 14 000 тон продукції, що становить 7% від всієї продукції. ПрАТ «Монделіс» виробляє за рік 13 000 тон продукції і це складає 6% ринку. ПАТ ЛКФ «Світоч» за рік випускає продукції даного виду у розмірі 12 000 тон за рік, що складає 6 % ринку. ПП ВТК «Лукас» за рік виготовило продукції в розмірі 11 000 тон, що займає 5% ринку. ПрАТ «Домінік» за рік випускає 10 000 тон продукції даного виду, що становить 5% ринку. ЗАТ ЖКФ «Житомирські ласощі» в рік виготовило продукції в розмірі 9 000 тон, що становить 5% ринку.

Даний ринок доволі обмежений, який належить певним підприємствам, які просто розділяють між собою загальний ринок України, а решта підприємств просто працюють на регіональних ринках. Тому підсумувавши все вище сказане найбільш доцільним буде виробництво нової продукції саме в цьому сегменті ринку, адже конкурентів тут не так багато як в сегменті борошняних кондитерських виробів. Позитивним є те, що ПрАТ КРКФ «Рошен» знаходиться на першому місці, що за рахунок бренду й реклами навколо нього допоможе швидко просувати нову продукцію на український ринок.

3.2. Організаційні пропозиції з управління організації і планування інноваційної діяльності підприємства

Для того щоб нова продукція мала попит на ринку, вона має відповідати основним трендам на ринку солодошів. Так за результатами дослідження, яке було опубліковано інформаційним порталом «Investorynews», найбільше доходу від продажів підприємства отримують від продажу плиток шоколаду, а саме 26,6% від загальних доходів з даної галузі. На другому місці є продаж печива з показниками 19,5%, а замикають трійку лідерів шоколадні вагові цукерки з показником у 17,3%.

Так як ми будемо займатися виготовленням шоколадних солодошів, найбільш доцільно буде виготовлення цукерок, які будуть мати вигляд плиток шоколаду, але також буде ще одна варіація випуску даної продукції у

зменшеному вигляді, як маленькі плитки шоколаду, які продаватимуться як цукерки на вагу, адже у ПрАТ КРКФ «Рошен» є технологія, за якої шоколадні плитки випускаються по 90 грам і їх менша версія по 38 грам.

Через те, що ми будемо виходити на ринок шоколадних цукерок, який і так доволі затребуваний продукцією, то виходити на ринок з товаром, який вже має аналоги на ринку не буде мати сенсу, так само як і мікс вже існуючої продукції, бо темний шоколад, в якому зміниться частка какао-бобів або молочний шоколад, в якому зміниться частка молока, не зможе змінити ситуацію на ринку. Більше шансів є у продукції, яка буде складатися з суміші кількох видів шоколадів, але недоліком цього є те, що ми не отримаємо новий смак, а просто збільшимо собівартість продукції, через те що її буде важче зробити, тому основою наших цукерок буде самий звичайний чорний і молочний шоколад, в двох варіаціях цукерок.

За таких умов, успіх продукції може настати за рахунок доповнювачів до шоколаду. Проаналізувавши ринок, можна точно сказати, що найбільше використовують горіхову добавку з різними сортами плодів горіха, також зустрічаються додавання до шоколаду частин з борошняного сегменту кондитерських виробів, наприклад вафлів або печева. Зустрічається також начинка з різними доповнювачами, які можуть бути з різних смаків та запахів. Ще одним напрямом у харчовій промисловості є використання натуральних і органічно-чистих компонентів.

Тому для створення нової продукції потрібно скористатися цими тенденціями. Через це, доповнювачами до нашого шоколаду будуть натуральні добавки, а саме різні сорти горіхів, сухофрукти, цедра, пастила, наповнювачі із соєвого, кокосового або вівсяного молока.

Особливістю нашої продукції буде те, що всі ці компоненти будуть одночасно в одній одиниці продукції. Тобто в одній плитці шоколаду одночасно будуть різні сорти горіхів, цедра, сухофрукти, а сам шоколад буде трьох видів залежно від молока.

Проблемою такого проекту може стати собівартість, адже зі збільшенням кількості компонентів зростуть і загальні витрати на виробництво. Тому рішенням цієї проблеми буде подрібнення всіх складових і перемішування їх з шоколадною масою під час варіння шоколаду. Таким чином, ми досягнемо того, що додамо багато нових компонентів до плитки шоколаду не збільшивши її масу, тобто даний товар має бути приблизно однієї ціни й ваги з продукцією, яка має тільки частини складових нашої нової продукції.

Однією з найважливіших ознак нашого шоколаду буде те, що він буде пористим, тому що коли компоненти будуть у подрібленому вигляді, вони зможуть зайняти потрібне місце, щоб цукерка мала правильну форму. Дана особливість потрібна для того, щоб візуально збільшити розмір нової продукції. Також це потрібно для проведення маркетингу продукції, адже об'ємно наша нова продукція буде більшою за інші аналоги, на що покупці повинні зреагувати майже одразу, адже за ті ж гроші вони зможуть купити більшу за розмірами і смаковими якостями цукерку, ніж вони могли купити раніше.

Отже, зміцнення конкурентних і організаційних позицій ПрАТ КРКФ «Рошен» буде відбуватися за рахунок створення нового виду шоколадних цукерок, які не будуть містити ГМО, а будуть створені з абсолютно натуральних компонентів у подрібленому вигляді, а також буде мати вигляд пористого шоколаду і буде продаватися у вигляді як великих шоколадних плиток, так і їх зменшених варіантів у вигляді цукерок, які будуть продаватися на вагу.

3.3. Економічна ефективність або науково-практичний рівень пропозицій

Для того, щоб розрахувати необхідну кількість грошей, які нам необхідні для виробництва продукції, проведемо розрахунки норм виробництва.

Норми виробництва нової продукції будуть такими ж як і норми виробництва звичайного шоколаду і цукерок. Отже, дев'яносто грамів шоколадні плитки будуть пакуватися у коробки по 10 штук у кожній і формуватися у палету, яка буде складатися із 144 коробок і буде мати вагу 129,6 кг.

За одну робочу зміну нормою виробництва буде формування 20 таких палет, тобто за зміну буде вироблятися 2 592 кг. продукції. Плановий час виробництва даної продукції 9 робочих восьмигодинних змін, що дорівнює виробництву продукції у обсягах 23 328 кг. Окрім цього технологією виробництва передбачено витрати на зворотні відходи від виробництва, а також витрати на втрати під час виробництва, що складають 0,5% від загального обсягу продукції, що має бути виготовлена. У нашому випадку це буде становити 116,7 кг. Тому в підсумку має бути витрачено сировини у розмірі 23 444,7 кілограм.

Методи виробництва цукерок на вагу будуть відрізнятися від розрахунку виробництва шоколадних плиток. Отже, вага однієї цукерки буде складати 10 грам, їх будуть фасувати по коробкам по 7,2 кілограм цукерок в кожній. З цих коробок буде формуватися палета до складу якої буде входити 90 коробок, тобто у палеті буде 648 кілограм готової продукції. Нормою виробництва за одну восьмигодинну робочу зміну буде збір 12 палет з цукерками, що дорівнює 7 776 кг. готової продукції. Виробництво має відбуватися 6 змін за яких підприємство має виготовити 46 656 кг готової продукції, окрім цього витрати на зворотні відходи від виробництва, а також витрати на втрати під час виробництва будуть становити 233,3 кг, тому підприємству для виготовлення продукції знадобиться 46 889,3 кілограм сировини.

Проте не дивлячись на те, що дана продукція буде мати одну назву і форму, вартість шоколадних плиток і вагових цукерок у переведенні на кілограми буде різною. Для шоколадних плиток буде використовуватися звичайна рецептура, що й до інших шоколадних плиток, що дозволить

продавати одну таку плитку по ціні 23 гривні, якщо ж залишити дану рецептуру й для звичайних цукерок, то їх роздрібна ціна буде становити 255,55 грн за кілограм, що автоматично приведе до того що на них не буде попиту, тому що вони будуть надто дорогі і більшість покупців не зможе їх собі дозволити, віддавши перевагу дешевшому продукту.

Тому рішенням цієї проблеми буде те, що для виробництва цукерок буде використовуватись більш дешевий варіант шоколаду, а саме такий який використовується в цукерках «Бурундучок». Дані нововведення допоможуть знизити роздрібну вартість цукерок до 120 гривень за кілограм, що буде відповідати середньоринковій ціні на продукцію, яка частково буде схожою на нашу.

Отже список витрат підприємства на виготовлення шоколадних плиток буде мати наступну структуру: до неї будуть входити витрати на сировину, на заробітну плату працівників, половина витрат на рекламну компанію продукції, частина адміністративних витрат і витрат на електроенергію. Витрати на сировину заплановані у розмірі 120 гривень на 1 кілограм сировини, таким чином підприємству потрібно витратити 2 813 364 гривні на виробництво шоколадної маси необхідної для виготовлення. У процесі виробництва будуть задіяні наступні працівники:

- 4 укладальника-пакувальника, які будуть працювати по першому розрядові з зарплатою 600 гривень за двох денні зміни і 840 гривень за нічну зміну. Оскільки виробництво буде тривати 9 змін, то це будуть 6 денних і 3 нічні зміни, таким чином витрати на заробітну плату укладальників-пакувальників буде складати 24 480 гривень;

- 1 рецептурник і 1 завантажувач, які будуть працювати по другому розрядові з заробітною платою 750 гривень за денну зміну і 1 050 за нічну. Таким чином, витрати на їх заробітну плату будуть становити 15 300 гривень.

- 1 оператор варки, який буде мати третій розряд з заробітною платою 900 гривень за денну зміну і 1 260 гривень за нічну, таким чином буде заплачено 9 180 гривень.

- 1 головний оператор фасування буде працювати по четвертому розряду з заробітною платою 1 100 гривень за денну зміну і 1 540 гривень за нічну, таким чином буде витрачено 11 220 гривень на заробітні плати.

Отож витрати на заробітну плату працівників, які будуть задіяні у виробництві продукції будуть становити 60 180 гривень. За українським законодавством з заробітної плати підприємство має сплатити 22% ЄСВ, в нашому випадку ця сума буде становити 13 239,6 гривень.

Окрім витрат на заробітну плату самим працівникам підприємство буде забезпечувати їх харчуванням. Харчування проводиться 1 раз за зміну і розраховується у розмірі 65 гривень на одного працівника. Так за період виробництва підприємство витратить 4 680 гривень.

На рекламну компанію планується витратити 2 000 000 гривень, проте так як рекламуватимуться і плитки шоколаду, і цукерки на вагу, то до витрат на шоколадні плитки зараховується половина цієї суми, а саме 1 000 000 гривень. За ці кошти має бути знятий ролик, який буде транслюватися по партнерам підприємства – каналах групи StarLightMedia, на одному рівні з цукерками «TRUFALIE». Оскільки на зйомки відеоролика в наступні місяці не потрібно витрачати кошти, тоді на рекламу буде витрачатися 1 600 000 гривень.

Адміністративні, постійні і змінні витрати на виробництво передбачаються у розмірі 70 000 гривень. Витрати на транспортування продукції розраховуються у розмірі 350 000 гривень.

У перший місяць попит на шоколадні плитки прогнозується на рівні 60% від виробленої продукції. На другий місяць прогнозується різке збільшення до рівня 110%. Після чого має відбутися спад до показника 75% зі збільшенням обсягів продажу на 5% кожні 2 місяці порівняно з першочерговим значенням. При цьому після третього місяця виробництва обсяги мають зменшитись на 30%. Протриматися на такому рівні до восьмого місяця виробництва, після чого обсяги виробництва мають зростати до показника від поточного рівня кожного місяця.

Динаміку обсягів продукції на ринку і обсягів продажу у перший рік виробництва продукції покажемо на рисунку 3.11.

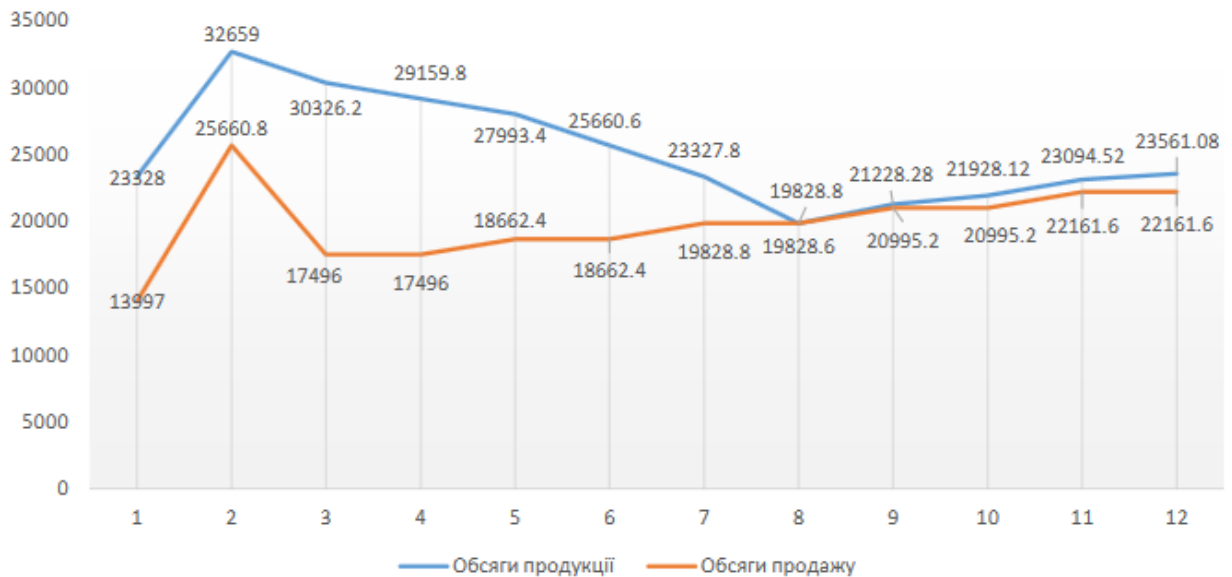


Рис. 3.11. Динаміка зміни обсягів продукції на ринку і обсягів збуту даної продукції у кілограмах протягом першого року існування продукції

Завдяки тому, що попит на дану продукцію нижчий ніж обсяги виробництва, то у третій місяць існування продукції на ринку буде майже в 2 рази більше, ніж продукції, буде спожито 30 326,2 кг. продукції на ринку, з якої буде спожито 17 496 кг продукції. Проте за рахунок скорочення виробництва на 30%, а також через те, що попит на продукцію буде зростати, у 8 місяці показники попиту і пропозиції будуть на одному рівні, 19 829 кілограм. Після чого за рахунок збільшення обсягів виробництва до рівня 91% порівняно з обсягами, які були у першому місяці і із постійним щомісячним збільшенням обсягів виробництва продукції на 2%, дозволить підприємству виробляти майже стільки продукції, скільки буде споживатись, при чому маючи запас продукції в розмірі 1,5 тон.

Наглядно покажемо показники доходів і витрат підприємства на нову виготовлену продукцію у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Показники доходів і витрат підприємства за перший місяць

	Доходи	Витрати
1	2	3
	Дохід від продажу продукції - 3 576 882 гривні	Витрати на сировину – 2 813 364 гривні Витрати на фонд оплати праці – 73 419,6 гривні Витрати на харчування – 4 680 гривні Адміністративні, постійні і змінні витрати на виробництво – 70 000 гривень Витрати на транспортування – 350 000 гривень Витрати на рекламу – 1 000 000 гривень
СУМА	3 576 882 грн	4 311 463,6 грн

Отже, за перший місяць виробництва продукції підприємство має понести збитки у розмірі 734 581,6 гривень.

Подальшу динаміку зміни доходу від продажу продукції показано на рисунку 3.12

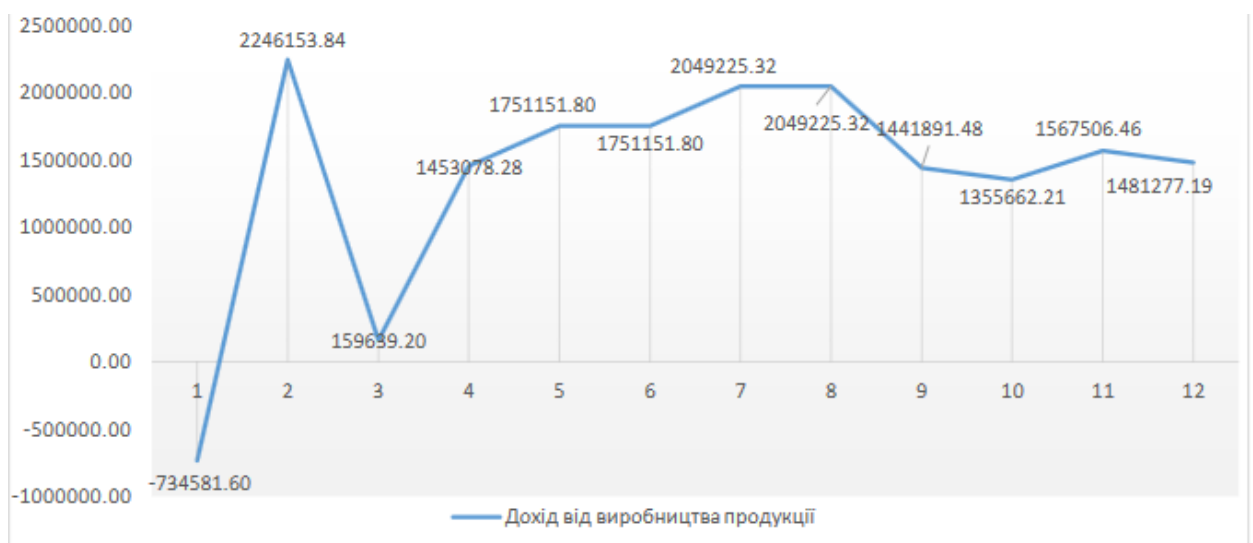


Рис. 3.12. Динаміка зміни доходу від виробництва нової продукції у гривнях кожного місяця протягом першого року виробництва продукції

Отже, як бачимо, витрати на виробництво будуть перевищувати доходи від продажу продукції тільки в перший місяць виробництва даної продукції. Далі спостерігається стрімкий зріст прибутку за рахунок того, що рекламна компанія допомогла заключити контракти з новими точками збуту за рахунок яких і зріс попит на продукцію. Завдяки цьому підприємство зможе отримати дохід в розмірі близько 2,25 млн. грн.

На третій місяць хвилювання навколо нової продукції має зменшитися до показників, які будуть відповідати цифрам покупок нашої продукції споживачами, адже торгові мережі вже укладуть з нашим підприємством контракти, що і зменшить попит на продукцію. За таких умов дохід зменшиться до майже 160 тис. грн. Далі до восьмого місяця буде спостерігатися циклічне зростання доходу до 2 млн. грн. за рахунок того, що підприємство не буде нарощувати виробничі потужності, коли попит на продукцію буде зростати.

З дев'ятого місяця дохід різко знизиться до рівня 1,44 млн. грн. в місяць. Це пояснюється тим, що рівень попиту досяг рівня пропозиції і підприємство наростило виробничі потужності збільшивши при цьому витрати. Після цього починаються циклічні фази зменшення доходу, після потім відбувається зростання і знову спад, проте при кожному наступному спаді дохід буде вищим, ніж при попередньому. Так на десятій місяць при спаді, дохід складе 1,355 млн. грн., далі зросте до показника в 1,567 млн. грн. і спаде до показника 1,481 млн. грн. В підсумку від реалізації даної частини проекту підприємство отримає дохід в розмірі 16 571 381,3грн.

Проведемо розрахунки для впровадження другої частини нововведень, а саме виробництва цукерок, що будуть продаватися на вагу. Оскільки у виробництві буде використовуватися дешевший варіант шоколаду, то витрати на сировину заплановані у розмірі 50 гривень на 1 кілограм сировини, таким чином підприємству потрібно витратити 2 344 465 гривень на виробництво шоколадної маси необхідної для виготовлення. У процесі виробництва будуть задіяні наступні працівники:

- 2 укладальника-пакувальника і 1 підсобний працівник, які будуть працювати по першому розрядові. Виробництво буде тривати 6 змін, це будуть чотирьох денні і дві нічні зміни, таким чином витрати на заробітну плату буде складати 12 240 гривень;

- 1 рецептурник і 1 транспортувальник будуть працювати по другому розрядові. Таким чином, витрати на їх заробітну плату будуть становити 10 200 гривень;

- 1 оператор варки і 2 оператори обгортки, будуть мати третій розряд, таким чином буде виплачено 18 360 гривень;

- 1 головний оператор фасування буде працювати по четвертому розряду, їм на зарплату буде витрачено 7 480 гривень.

Отож витрати на заробітну плату працівників, які будуть задіяні у виробництві продукції будуть становити 48 280 гривень. За українським законодавством, з заробітної плати підприємство має сплатити 22% ЄСВ, в нашому випадку ця сума буде становити 10 621,6 гривень. Витрати на харчування працівників будуть становити 3 510 гривень. На рекламну компанію планується витратити 1 000 000 гривень в перший місяць і 800 000 гривень в наступні місяці. Адміністративні, постійні і зміні витрати на виробництво передбачаються у розмірі 80 000 гривень. Витрати на транспортування продукції розраховуються у розмірі 400 000 гривень.

У перший місяць попит на вагові цукерки прогнозується на рівні 55% від виробленої продукції. На другий місяць прогнозується різке збільшення до рівня 90%. Після чого має відбутися спад до показника 70% зі збільшенням обсягів продажу на 2% кожний місяць порівняно з першочерговим значенням. При цьому після третього місяця виробництва обсяги виробництва мають зменшитись на 50%. Протриматися на такому рівні до сьомого місяця виробництва, на якому потужності будуть збільшені до 70% від початкового рівня, наступного місяця цей показник буде 80%, а далі будуть щомісячні цикли зі збільшенням виробництва на 1% і 2%.

Динаміку обсягів продукції на ринку і обсягів продажу у перший рік виробництва продукції зобразимо на рисунку 3.11.



Рис. 3.13. Динаміка зміни обсягів продукції на ринку і обсягів збуту даної продукції у кілограмах протягом першого року існування продукції

Завдяки рисунку, ми бачимо, що попит на дану продукцію нижчий, ніж обсяги виробництва, то у третій місяць існування продукції на ринку буде більше як в 2 рази, ніж продукції буде спожито 72 316,8 кг. продукції на ринку з якої буде спожито 32 659,2 кг продукції. Проте за рахунок скорочення виробництва на 50%, а також через те що попит на продукцію буде рости уже у сьомому місяці, показники попиту і пропозиції будуть майже на одному рівні, адже між ними буде різниця трохи більше 2 тон, 38 725 кілограм буде становити пропозиція, а попит має становити 36 362 кілограм. На одинадцятий місяць 41 524 кг продукції становили пропозицію, з яких був попит на 40 124 кг, а на дванадцятий місяць пропозиція знову буде 41 524 кг при попиті 41 058 кг. В наступні періоди і надалі спостерігатимуться коливання між попитом і пропозицією в таких межах.

Відобразимо показники доходів і витрат підприємства на нову виготовлену продукцію у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Показники доходів і витрат підприємства за перший місяць

	Доходи	Витрати
1	2	3
	<i>Дохід від продажу продукції -</i> 3 079 296 гривні	<i>Витрати на сировину –</i> 2 344 465 гривні <i>Витрати на фонд оплати праці –</i> 58 901,6 гривень <i>Витрати на харчування -</i> 3 510 гривень <i>Адміністративні, постійні і зміні витрати на виробництво –</i> 80 000 гривень <i>Витрати на транспортування –</i> 400 000 гривень <i>Витрати на рекламу –</i> 1 000 000 гривень
СУМА	3 079 296 грн	3 886 876,6 грн

Отже, за перший місяць виробництва продукції підприємство понесе збитки у розмірі 807 580,6 гривень.

Подальшу динаміку зміни доходу від продажу продукції відобразимо на рисунку 3.14



Рис. 3.14. Динаміка зміни доходу від виробництва нової продукції у гривнях кожного місяця протягом першого року виробництва продукції

Як ми бачимо, витрати на виробництво будуть перевищувати доходи від продажу продукції тільки в перший місяць виробництва даної продукції. Далі спостерігається стрімкий зріст прибутку за рахунок того, що рекламна компанія допомогла заключити контракти з новими точками збуту за рахунок яких і зріс попит на продукцію. Завдяки цьому підприємство зможе отримати дохід в розмірі близько 1,35 млн. грн. На третій місяць ажіотаж навколо нової продукції має зменшитися до показників, які будуть відповідати цифрам покупок нашої продукції споживачами, адже торгові мережі уже заключають з нашим підприємством контракти, що і зменшить попит на продукцію. За таких умов дохід зменшиться до майже 232 тис. грн. Після того як підприємство виробило продукції в таких розмірах, що пропозиція більш як в два рази перевищувала попит, були скорочені обсяги виробництва, що зменшило витрати підприємства на продукцію, що в сумі із зростанням попиту призведе до зростання доходу з 160 тис. грн. до 2,187 млн. грн. Далі до третього місяця буде спостерігатися циклічне зростання доходу до показника 2,41 млн. грн. за рахунок того, що підприємство не буде нарощувати виробничі потужності, коли попит на продукцію буде рости. З сьомого місяця дохід різко знизиться до 1,9 млн. грн. в місяць. На дев'ятий місяць, закінчилося зменшення доходу на рівні 1,64 млн. грн., після цього почалося стабільне зростання доходу і так на дванадцятий місяць дохід буде становити 1,756 млн. грн/міс.

Зрештою від реалізації даної частини проекту підприємство отримає дохід в розмірі 20 772 712,13 грн.

Отже, від впровадження в виробництво нової продукції підприємство за 12 місяців зможе заробити 37 344 093,4 гривень, в результаті від реалізації даної продукції чистий фінансовий результат складе 29 875 274,7 гривень, що на 12 мільйонів менше, ніж фінансовий результат підприємства у 2018 році, тобто за рахунок нової продукції можна досягти зростання фінансового результату від діяльності підприємства на 71%.

Висновки до розділу 3

Нами було здійснено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ КРКФ «Рошен», в результаті чого було складено SWOT-аналіз підприємства за результатами якого було вирішено для покращення позиції на ринку створити новий вид продукції, який допоможе зайняти більшу частку ринку.

Для того щоб вибрати в якому сегменті кондитерських виробів виробляти продукцію, було проаналізовано динаміку змін обсягів виробництва продукції, а також яку частку ринку в кожному сегменті ринку займають провідні компанії галузі. Так як показники виробництва у борошняному, цукристовому і шоколадному сегментах України знижуються, наше підприємство входить у трійку кращих, що в свою чергу дозволяє нам вирішувати, який сегмент ринку будемо просувати і як результат, було вирішено створювати продукцію в шоколадному сегменті кондитерської продукції. Як результат, новою продукцією мають стати шоколадні плиточки пористого шоколаду з натуральними, екологічно-чистими добавками і їх зменшені види у ролі цукерок на вагу.

У ході проведеного аналізу доцільності впровадження інновацій в діяльність підприємства було виявлено, що у перший місяць діяльності підприємство буде мати збиток в розмірі 1 542 162, 2 гривні, проте вже на другий місяць дохід від продукції буде перевищувати витрати, а за дванадцять місяців виробництва продукції чистий дохід від неї буде становити 37 344 093,4 гривень, що з відрахуванням податків складе прибуток в розмірі 29 875 274,7 гривень.

ВИСНОВКИ

В першому розділі було визначено роль організації і планування інноваційної діяльності на підприємстві, за допомогою робіт зарубіжних та вітчизняних вчених Кушніра Т.Б., Немцова О.В., Симоненка Д.С., які зробили вагомий внесок в висвітленні питань організації та планування інноваційної діяльності.

Основним завданням для української економіки є створення сприятливих умов для здійснення капіталовкладень в інноваційну сферу, активізація наявних ресурсів для збільшення інноваційного потенціалу, широке використання технологічних трансферів.

Організація і планування інноваційної діяльності на підприємстві є невід'ємною частиною функціонування будь-якої фірми, а правильне використання цих двох аспектів дадуть змогу підприємству вийти на новий рівень технологічного процесу. Всю інноваційну стратегію фірми можна поділити на дві основні групи: стратегію проведення, а саме опанування власних розробок та досягнення певних позицій у тій чи іншій галузі, а також стратегію нововведень з її планом радикального продуктового випередження.

Запровадження адаптивного планування на українських підприємствах повинно стати пріоритетним завданням і одним із найперспективніших напрямів подолання наслідків економічної кризи та створення стійкої бази для подальшого розвитку конкурентоздатного підприємства.

Реалізація механізмів адаптивного планування інноваційної діяльності дозволять сучасним вітчизняним підприємствам правильно підлаштовуватися під вплив факторів внутрішнього та зовнішнього оточення для виявлення та уникнення загроз, використання потенційних можливостей для підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів та уникати загроз мінливості і нестабільності функціонування зовнішнього та внутрішнього оточення, а також використовувати потенційні можливості для досягнення максимальної ефективності впровадження інноваційних проектів.

У другому розділі досліджувалась діяльність приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «Рошен»». Дане підприємство займається виробництвом какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Стан конкуренції ПрАТ КРКФ «Рошен» непоганий, тому що воно має тільки внутрішньогалузеву конкуренцію, що означає, що підприємство конкурує між товаровиробниками однієї галузі за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції. Рентабельність підприємства знаходиться у збитках, тому можна сказати, що підприємство ПрАТ КРКФ «Рошен» є нерентабельним, так як воно не має прибутку.

У третьому розділі нами було проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ КРКФ «Рошен», в результаті чого було складено SWOT-аналіз підприємства за результатами якого було вирішено для покращення позиції на ринку створити новий вид продукції, який допоможе зайняти більшу частку ринку. Для того щоб вибрати в якому сегменті кондитерських виробів виробляти продукцію, було проаналізовано динаміку змін обсягів виробництва продукції, а також яку частку ринку в кожному сегменті займають провідні компанії галузі.

Так як абсолютним лідером по показникам виробництва у кожному з проаналізованих сегментів є ПрАТ КРКФ «Рошен», було вирішено обрати найбільш доцільний сегмент на нашу думку, а саме шоколадний.

Результатом проведеного дослідження мала стати новітня продукція, а саме шоколадні плитки пористого шоколаду з натуральними екологічно-чистими добавками і їх зменшені варіанти у ролі цукерок на вагу.

У ході проведеного аналізу доцільності впровадження інновацій у діяльність підприємства було виявлено, що у перший місяць діяльності підприємство буде мати збиток в розмірі 1 542 162, 2 гривні, проте вже на другий місяць дохід від продукції буде перевищувати витрати, а за дванадцять місяців виробництва продукції чистий дохід від неї буде становити 37 344 093,4 гривень, що з відрахуванням податків складе прибуток в розмірі 29 875 274,7 гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г.О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання / Г.О. Андрощук // Інтелектуальна власність. - 2000. - №12. – С. 23 – 28.
2. Бондарчук Н.В. Державна політика розвитку інноваційного потенціалу регіонів України / Н.В. Бондарчук // Економіка та держава. - 2011. – С. 40.
3. Борщ Л.М. Інновації та інноваційний процес / Л.М. Борщ // Вісник КНТЕУ. – 2011. – Вип. 48. С. 8–12.
4. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз: [навч. посіб.] / І.М. Боярко, Л.Л. Гриценко // Центр учбової літератури. - 2011. – С. 400.
5. Буркова Л.А. Оцінка економічних результатів діяльності підприємства з урахуванням структури його фінансового стану. / Л.А. Буркова // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 6. – С. 79-89.
6. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, В.Г. Шматько // Центр учбової літератури. - 2003. – С. 440.
7. Висоцька І.Б. Стан та проблеми інноваційної діяльності промисловості України / І.Б. Висоцька // Наук. вісн. НЛТУ України. - 2008. - №18.10 – С. 185-279.
8. Воронкова Т. Є., Васильєва М. О. Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – С. 49-52.
9. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення / С.Г. Гордієнко // Часопис Академії адвокатури України. – 2014. – Т. 7. – № 2. – С. 15–32.
10. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства// Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент. – Одеса. – 2017. – Випуск 27. – Частина 2. – С. 9-12.

11. Дацій О.І. Інновації - основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища / О.І. Дацій // Економіка та держава. - 2017. - № 5. – С. 4 – 9.

12. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф Друкер; пер. с англ.. – М.: Вильямс, 2007. – С. 432.

13. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенко. – С. 10.

14. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.

15. Захарчин Г.М., Андрійчук Ю.А. Планування інноваційної діяльності: альтернативи і етапи / Г.М. Захарчин, Ю.А. Андрійчук // Актуальні проблеми економіки. №5. – 2012. – С. 172.

16. Захарченко О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень / Захарченко О.С. // Бізнес Інформ № 2. - 2012. – С. 57 – 61.

17. Іванова В.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування і в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : [монографія] / В.В. Іванова, Г.М. Сидоренко-Мельник, А.А. Фастовець, І.В. Юрко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – С. 157.

18. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : [монографія]. / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми, 2010. – С. 281.

19. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди: / Петрова Л.І., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. За наук. Ред.. проф.. Петрової І.Л. – К.: Дорадо, 2010. – С. 320.

20. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Р.С. Квасницька, Н.С.

Ардашкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №6. – С. 248-250.

21. Комарницька Н.М. Методи прийняття регулюючих рішень суб'єктами управління інноваційною діяльністю підприємства / С.В. Князь, Н.М. Комарницька // Економіка та держава. - №4. – 2016. – С. 15-20.

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

23. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент Інноваційний менеджмент. / Н.В.Краснокутська, С. В. Гарбуз – К.: КНЕУ, 2005. – С. 276.

24. Кушнір Т.Б., Немцов О.В. Теоретико-методичні аспекти формування системи планування на підприємстві / Т.Б. Кушнір, О.В. Немцов // Вісник економічної науки України. – Вип. 1. – Донецьк, 2009. – С. 111–115.

25. Лівощко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації / Т.В. Лівощко, Д.С. Дворніченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. - №6. – С. 116-124.

26. Літвінов О.С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / О.С. Літвінов, С.М. Капталан // Управління розвитком. - 2016. - № 3. – С. 59-65.

27. Марченко О.В., Голобородько О.П. Вдосконалення планування інноваційної діяльності на підприємствах України / О.В. Марченко, О.П. Голобородько // Економіка та бізнес адміністрування. – 2016. – С. 123-124.

28. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент [навч.посіб.] / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчіна // Центр учбової літератури. – 2007. – С. 248.

29. Олексів І.Б. Вдосконалення системи планування інноваційно-активних підприємств з врахуванням інтересів груп впливу / І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. - 2010. С. 335– 336.

30. Отенко В.І. Теоретико-методологічні аспекти формування системи адаптивного управління підприємством / В.І. Отенко // Економіка розвитку. – 2009. – № 1. – С. 77–80.
31. Петухова О.М. Управління інноваційною діяльністю підприємств: стан, тенденції, теоретикометодологічне забезпечення / О.М. Петухова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 42–45.
32. Попова Н.О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві / Н.О. Попова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2011. - №4. – С. 133-136.
33. Равлик Н.В. Поняття інновацій та їх роль у розвитку підприємства / Н.В. Равлик // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 4. – С. 215-219.
34. Романко О.П. Етапи технології тактичного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / О.П. Романко // Центр учбової літератури. – 2010. С. 160–161.
35. Семенова В.Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства / В.Г. Семенова // Навчальний посібник. – 2017. – С. 185.
36. Семенова В.Г. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: фінансовий аспект / В.Г. Семенова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – 2017. – № 1. – С. 165-170.
37. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий / А. Сидорова, О. Курносова // Економіст. – 2008. – №1. – С. 28-32.
38. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства / Д.С. Сімоненко // Центр учбової літератури. – 2009. – Вип. 38. – С. 189–195.
39. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент / О.М. Скібіцький // Центр учбової літератури. - 2009. – С. 408.
40. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О. Скрипко // Центр учбової літератури. – 2011. – С. 423.

41. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна // Центр учбової літератури. - 2006. – С. 464.
42. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств / Г.Я. Стеблій, Н.В. Тувакова // Економічний аналіз. - 2016. - № 15. – С. 185–187.
43. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку / Д.М. Стеченко // Центр учбової літератури. - 2002. – С.150.
44. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова // Финансы и статистика. - 2003. – С.120.
45. Урбанович В.А. Планування інноваційної діяльності підприємств / В.А. Урбанович // Центр учбової літератури. – 2017. –С. 311-313.
46. Хучек М.В. Инновации на предприятиях и их внедрение / М.В. Хучек // Центр учбової літератури. - 2002. – С. 258.
47. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова // Центр учбової літератури. - 1999. – С. 492.
48. Черваньов Д.М., Рейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Рейкова // Центр учбової літератури. - 2007. – С. 450.
49. Чорний Л.Є. Роль інноваційної діяльності у збільшенні прибутку підприємства / Л.Є. Чорний // Центр учбової літератури – 2003. – № 8. С. 13 – 17.
50. Чикаренко І.А. Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад / І.А. Чикаренко // Центр учбової літератури. - 2016. – С. 456.
51. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства / О.І. Шаманська // Економічний аналіз. – 2009. - №6. – С. 164-168.

52. Юдіна О.І. Моделювання впливу технологічних нововведень на зростання ефективності виробництва / О.І. Юдіна // Центр учбової літератури. - 2016. – С. 272–279.

53. Invitation to Tender for Research and Innovation Information System [Електронний ресурс]. – Available: <http://issuu.com/jiscinfonet/docs/riis-itt>.

54. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual / OECD, Eurostat. - 2002. – P. 94.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Федько Г.Є. Організація і планування інноваційної діяльності
підприємства**

Електронний додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

19 листопада 2021 року
м. Харків, Україна

Харків
2021

<i>Небиліця О. А., Шумакова Я. О.</i> Узагальнення методів проведення маркетингових досліджень у сучасних умовах.....	266
<i>Орехова А. С.</i> Особливості функціонування торговельних підприємств у сучасному конкурентному середовищі.....	270
<i>Паламарчук В. А.</i> Імплементація принципів екологічної відповідальності промислових підприємствах України.....	274
<i>Пасько М. І.</i> Засади управління збутовою діяльністю підприємства	278
<i>Пліс А. С.</i> Прийняття управлінських рішень на підприємстві	282
<i>Плахута І. Д.</i> Increasing the efficiency of the company's operations with KPI.....	287
<i>Полякова О. Ю., Шликова В. О.</i> Точність економічних прогнозів як передумова ефективного стратегічного управління.....	291
<i>Попова В. К.</i> Категоріальний апарат мотивації персоналу.....	296
<i>Приходько В. Є.</i> Сутність організації виробництва нової продукції.....	299
<i>Самойленко В. В.</i> Методичне забезпечення системи мотивації персоналу.....	303
<i>Самойленко В. В., Попик Д. Ю.</i> Наслідки впливу зовнішнього середовища у сфері медицини на прикладі пандемії	307
<i>Сігаєва Т. Є., Ханіна К. С.</i> Сучасні тенденції розвитку мультимодальної системи перевезення вантажів.....	311
<i>Старовойтова О. Е.</i> Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства	315
<i>Сушко М. Ю.</i> Сучасні тенденції аутсорсингу в логістиці	319
<i>Федько Г. Є.</i> Організація і планування інноваційної діяльності підприємства.....	323

УДК 005.591.6

Організація і планування інноваційної діяльності підприємства

Федько Ганна Євгенівна,

студентка факультету менеджменту і маркетингу (м. Харків, Україна),

e-mail: fedkoanna2001@gmail.com

Одними з основних складових системи управління інноваційною діяльністю є організація і планування. Планування вважається самостійною підсистемою, що охоплює спеціальні інструменти та правила, спрямовані на підготовку та виконання планів.

Ця система складається з різноманітних планів, які направлені на здійснення основних функцій і завдань. Існують чотири види планів, які розрізняються [4]:

- за цілями;
- за рівнем планування;
- за предметом планування;
- за цільовою орієнтацією.

У різних організаціях процес планування відрізняється один від одного, що зумовлено видом організаційної структури управління. Розробляючи перспективні інноваційні плани, фірми дуже часто встановлюють різні планові періоди та строки [2].

Як зазначає відомий економіст та маркетинголог Філіп Котлер, стратегічне планування є процесом створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її можливостями та шансами у сфері маркетингу [1].

Стратегічне планування розглядають як систему дій і рішень, які приймаються лідером для розроблення стратегічного плану на певну перспективу, що містить конкретні кроки з реалізації цих цілей. Цей процес спирається на результати виконання попередніх стадій

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

інноваційного менеджменту – аналізу та прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Існує також оперативне планування, яке має за мету пошук і погодження найефективніших шляхів прийняття стратегії розвитку інноваційних фірм. Таке планування включає в себе розробку календарних планів, виконання розрахунків необхідних ресурсів, складання бізнес-планів.

До плану інновацій входять перелік і характеристика нововведень, які планують впровадити на підприємстві. Цей план охоплює такі заходи, як [4]:

- створення та освоєння нових продуктів;
- удосконалення організації праці і управління;
- впровадження прогресивних технологій та комплексна автоматизація виробництва.

Характерною рисою будь-якої інноваційної діяльності є виявлення інноваційних ідей та реалізація закладеного в них потенціалу. Виходячи з цього інноваційну діяльність можна охарактеризувати як комплекс заходів, спрямований на практичне використання наукових і науково-технологічних результатів з метою створення нового продукту [3].

Якщо говорити про організацію інноваційної діяльності, то вона складається з формування і реорганізації структур, які здійснюють інноваційні процеси. Вона може проходити в різних формах, основними з яких є створення, поглинання і виділення [2]. Ці три процеси є досить ефективними організаційними механізмами, які покликані здійснювати інноваційну діяльність.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після того, як було впроваджено інновацію. При цьому важливе значення має інструмент моделювання. Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності деякі складові, відкриваючи тим самим можливість планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін [2].

Секція 1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю та інноваційною діяльністю

Особливістю організації багатьох компаній є повна інтеграція організаційних форм управління в традиційні організаційні структури. Існують три відмінні форми організації інноваційної діяльності [4]:

- *послідовна* – відповідає за побудову інноваційної діяльності компанії на основі принципу послідовності вирішення завдань;
- *паралельна* – всі інноваційні заходи здійснюються одночасно в підрозділах компанії;
- *інтегральна*.

Щоб досягти успіху в інноваційній розробці, недостатньо лише однієї побудованої структурної організації. Вищі керівники мають бачити в проекті пріоритетний напрямок діяльності підприємства і джерело його сили.

Вищі менеджери повинні донести до персоналу власну думку до ролі інновацій, щоб співробітники приймали їх цілі. Система розповсюдження знань та інформації на підприємстві повинна забезпечувати швидкість руху потоків відомостей до осіб, які відповідають за прийняття і виконання рішень у процесі інноваційних розробок.

Отже, при грамотному використанні процесів організації і планування інноваційної діяльності підприємства можна вийти на новий рівень технологічного процесу та досягти успіху в інноваційних розробках з метою подальшого їх використання на підприємстві.

Література

1. Марченко О. В., Голобородько О. П. Вдосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах України. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 120–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_18
2. Захарчин Г. М., Андрійчук Ю. А. Планування інноваційної діяльності: альтернативи і етапи. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 169–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_5_21

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

3. Семенов О. М. Інноваційна діяльність як основа розвитку підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2013. Вип. 33. С. 218–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_34

4. Отенко В. І., Колодіна О. М. Теоретико-методологічні аспекти формування системи адаптивного управління підприємством. *Економіка розвитку*. 2009. № 1. С. 77–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estro_2009_1_26

