

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Інноваційна стратегія підприємства та напрямки її вдосконалення»

Виконав: здобувач IV курсу, групи ЕП-17

ОПП з спеціальності 051 Економіка

Залуніна А.Ю.

Керівник: Дубінський С.В., к.е.н., доцент

Дніпро

2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній рівень **бакалавр**

Спеціальність **051 «Економіка»**

Затверджую:

Зав. кафедри _____

Задоя Анатолій Олександрович

д.е.н., професор

*(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання, посада)*

“ ” 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Залуніній Анні Юріївні

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи: «Інноваційна стратегія підприємства та напрямки її вдосконалення»

2. Керівник роботи Дубінський Сергій Володимирович, кандидат економічних наук, доцент

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

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 18.06.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Аналіз і характеристика інноваційних стратегій на підприємстві та їх використання на підприємстві.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

- охарактеризувати інновації та інноваційну діяльність;
- описати та розглянути основні інноваційні стратегії;
- дати загально-економічну характеристику ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»;
- визначити оптимальну інноваційну стратегію для ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»;
- дати економічну оцінку доцільності реалізації запропонованої інноваційної стратегії.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Дубінський С. В., доцент		
2	Дубінський С. В., доцент		
3	Дубінський С. В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти інноваційної стратегії підприємства	01.04.2021	
2.	Розділ 2. Аналіз стратегічної діяльності підприємства	18.04.2021	
3.	Розділ 3. Впровадження інноваційної стратегії	15.05.2021	

Здобувач _____ Залуніна А.Ю.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Дубінський С.В.

АНОТАЦІЯ

Залуніна А.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та напрямки її вдосконалення.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи по вдосконаленню підприємства завдяки інноваційним стратегіям. Було проведено аналіз господарської діяльності, конкурентного середовища та визначено конкурентні переваги ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ». Це дало змогу оцінити ситуацію на ринку та запропонувати діючу інноваційну стратегію для ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ», а саме стратегію концентрованого зростання, яка передбачає розширення ринку та створення нових продуктів.

Ключові слова: інновації, класифікація, інноваційна стратегія.

SUMMARY

Zalunina A. Innovative activity of the enterprise and ways of its improvement.

In the qualification work the theoretical and methodical approaches on improvement of the enterprise due to innovative strategies are considered. An analysis of economic activity, competitive environment and competitive advantages of **PJSC ZHYTOMYR BUTTER PLANT - RUD COMPANY** was carried out. This made it possible to assess the market situation and propose a current innovation strategy for **PJSC ZHYTOMYR OIL PLANT - RUD COMPANY**, namely a strategy of concentrated growth, which involves expanding of the market and creating new products.

Key words: innovations, classification, innovation strategy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Особливості формування інноваційної стратегії для підприємств	11
1.2 Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку	16
1.3. Підходи до розробки стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства	20
1.4. Види конкурентних стратегій.....	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»	35
2.1. Аналіз господарської діяльності та оцінка фінансового стану підприємства	35
2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства	43
2.3. Визначення конкурентних переваг підприємства	52
Висновки до розділу 2	57
.....	
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»	59
3.1 Обґрунтування вибору інноваційної конкурентної стратегії підприємства	59
3.2. Економічна ефективність впровадження нової стратегії підприємства	65
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
ДОДАТКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Під час кризи та сучасних ринкових відносин інновації відіграють ключову роль у розвитку більшості підприємств. Все більше з'являється наукових статей та праць, в яких досліджують вплив інноваційної діяльності на підприємство. Усі сучасні підприємства намагаються дослідити та обґрунтувати інноваційні пріоритети, знайти саме той механізм, який буде залучено на підприємстві та ефективно впровадити інновації.

Україна входить до країн, що розвиваються і має великий науковий потенціал. Саме тому науково-економічні установи мають великий інтерес до глобальної співпраці з нашою країною.

Інновація відноситься до здатності модифікувати, вдосконалювати або створювати продукт з метою обслуговування або підтримки діяльності відповідної компанії. Це стосується постійного вдосконалення продуктів та послуг, пропонованих будь-якою організацією. Успішні організації - це ті, які підсилюють зростання та зміни в межах оперативної динаміки. Інновація тягне за собою вдосконалення товару, що переважає на ринку або створення абсолютно нового.

Усі сучасні підприємці, які планують або вже ведуть активну діяльність повинні чітко усвідомлювати, що управління нововведеннями є основою підприємницької діяльності. Це головна умова ведення успішного бізнесу, бо зараз сучасний світ невпинно йде вперед та з кожним роком з'являється все більше нових, молодих та енергійних компаній, які вриваються на ринок з неймовірним стартапом, який може з легкістю витиснути з ринку більш великі та відомі компанії. Бо як відомо саме інновації покращують якість товару та навіть можуть допомогти знизити її собівартість, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, а відтак дозволить як найдовше втримати лідерські позиції на ринку. Підприємець або компанія повинні опанувати теоретичні навички, методологію та практичні навички інноваційного менеджменту, розуміти принципи формування та реалізації державної діяльності в регіонах,

потрібно навчитись самостійно вирішувати всі нагальні питання, які виникають при веденні інноваційної діяльності від розробки та прогнозування нововведень до комерційного використання на підприємстві. І треба зазначити, що не слід переоцінювати потребу в інноваціях у сформованому бізнес-середовищі.

При розробці інноваційної стратегії компанія повинна вирішити широке коло проблем, які пов'язані з науковою діяльністю:

- дослідження інноваційного ринку в цілому;
- аналіз можливостей підприємства;
- обґрунтування вибору стратегії;
- введення відповідних стандартів.

Після того, як ви обрали свій стратегічний підхід до інновацій та порівняли всі найважливіші елементи, пов'язані з цим, настав час впроваджувати свою інноваційну стратегію. Обрана інноваційна стратегія буде допомагати підтримувати обраний вами шлях до розвитку компанії.

Інноваційну діяльність сьогодні використовують десятки тисяч підприємств і підприємців. Багато з учасників не знайомі з її основами науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Дуже невелика кількість наукових видань, присвячених розробленню саме інноваційних стратегій, їх впливу на загальну ефективність підприємства зумовила вибір автором теми дослідження.

Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи слугували підручники українських та зарубіжних авторів, періодичні публікації, статистичний матеріал. Крім того, для аналізу було використано звітність ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ».

Теоретичною базою при написанні кваліфікаційної роботи були праці таких авторів Бондаренко В.В. [4], Забарної Е.М. [13], Ковтун І.О. [17], Лановської Г.І.[22], Мельник Ю.М [26], Очерedyкo О.О.[30], Сіденко С.В.[34], Смородінової А.С.[35], Швець В.Я.[44], Довгань Л.Є. [9] та інших.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити та запропонувати ефективну інноваційну стратегію для підприємства.

У зв'язку з цим в роботі доцільно вирішити ряд завдань:

- визначити особливість формування інноваційної стратегії для підприємств та дослідити характеристику її напрямів;
- розглянути теоретичні та методичні підходи до розробки стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність та оцінку фінансового стану підприємства;
- дослідити конкурентне середовище та визначити конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтувати вибір інноваційної конкурентної стратегії підприємства та оцінити економічну ефективність її впровадження.

Об'єкт дослідження. Процес вибору та напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»

Предмет дослідження. Інноваційна стратегія та напрями її вдосконалення на підприємстві ПАТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ».

Методи дослідження: системний підхід до вирішення проблем у обраному напрямі дослідження, SWOT-аналіз, теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях сучасної економічної та теорії стратегічного управління, теорії маркетингу, а також на використанні таких спеціальних методів: логічне узагальнення та порівняння; експертні оцінки, опитування споживачів, статистичний аналіз, групування та узагальнення даних; аналіз та синтез, економіко-математичне моделювання.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в межах проблемної області, дані державної статистичної звітності, публікації офіційних та наукових журналів та спеціалізованих вітчизняних та закордонних видань, звітність та рекламна інформація підприємств з виробництва масла та морозива, матеріали міжнародних та українських наукових конференцій.

Виходячи із мети та завдань кваліфікаційної роботи, структурно вона складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості формування інноваційної стратегії для підприємств

Інноваційна стратегія - це послідовна суть управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність компанії та мають довгострокові наслідки [9, с. 216].

Інноваційна діяльність - це вся наукова, технологічна, організаційна, фінансова та комерційна діяльність, яка фактично визначає або призначена для визначення впровадження інновацій. Деякі типи інновацій за своєю суттю є інноваційними, інші не мають цієї властивості, але також необхідні для інновацій. До інновацій належать також дослідження та розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою певної інновації [7, с. 75-76].

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток компанії, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої [9, с. 204].

Розробка інноваційної стратегії базується на таких підходах:

- визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, виходячи з цілей та завдань основних стратегій компанії;
- зменшення кількості рівнів управління для прискорення процесу "дослідження - виробництво - збут";
- максимальне зменшення умов для розробки інноваційних проектів та впровадження інновацій, використовуючи певні принципи організації праці: паралельне та цілісне вирішення інноваційних проблем [19, с. 329].

Стратегічне управління інноваціями є частиною управління інноваціями. Воно вирішує широкий спектр проблем, пов'язаних з плануванням та реалізацією інноваційних проектів та програм, призначених для якісних змін у діяльності організації на ринку, виробництві чи соціальній сфері підприємства [14, с. 134].

Необхідність розробки інноваційної стратегії виникає особливо при раптових змінах зовнішнього середовища компанії (організації, асоціації).

Такі зміни включають:

- насичення ринку та зниження попиту;
- кардинальні зміни у виробничих техніках і технологіях;
- диверсифікація виробництва і як результат - розширення ринкової пропозиції інновацій;
- поява на ринку фундаментальних нововведень;
- загроза з боку нових конкурентів.

Потреба в інноваційній стратегії виникає тоді, коли вимоги суспільства, наприклад в результаті різких соціально-політичних змін, змушують компанії кардинально змінювати свої цілі [6].

Існує шість основних типів інноваційних стратегій компанії: наступальні; захисні; імітаційні; залежні; традиційні; «за нагоди».

Наступальна інноваційна конкурентна стратегія - це форма корпоративної стратегії, яка передбачає активні та послідовні зусилля щодо внесення та впровадження інноваційних змін у компанії. Фірми, які дотримуються цієї стратегії, вкладають величезні інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) та орієнтовані на вдосконалення технологій для того, щоб отримати конкурентну перевагу над іншими в галузі [14, с. 346].

Ці фірми можуть безпосередньо кинути виклик своїм суперникам. На відміну від цього, захисні конкурентні стратегії працюють з метою компенсувати наступальні конкурентні стратегії.

Захисна стратегія передбачає купівлю патентів, що в свою чергу вимагає від компанії певну кількість ресурсів. Патенти не надаються автоматично; переконливі аргументи слід наводити національним органам чи міжнародним структурам. Навіть як тільки патент набуває чинності, у випадках фальсифікату фірмі все одно доведеться захищати свої права та порушувати провадження у компетентних органах чи правових системах. Іншими словами, використання патентів вимагає здатності фірми скористатися перевагами захисту [14, с. 352].

Захисна інноваційна стратегія вимагає від фірми:

- високої мобільності;
- приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі;
- аналізувати досягнення й помилки фірм партнерів;
- просувати на ринок свою продукцію шляхом надання технічного обслуговування та сервісу.

Імітаційна інноваційна стратегія передбачає купівлю ліцензії на виробництво нового інноваційного продукту. Ця стратегія допомагає тримати тверду позицію на ринку, але не дозволяє зайняти лідерські позиції.

Залежна інноваційна стратегія передбачає впровадження технологічних змін в залежності від політики інших сильніших фірм. Компанія не намагається впроваджувати або навіть імітувати технічні зміни в своєму продукті.

Традиційна інноваційна стратегія означає, що підприємство:

- вразливе до технічних змін;
- не здатне ініціювати технічні інновації;
- завдяки своїм традиційним товарам має достатній попит серед споживачів.

Інноваційна стратегія "за нагодою" в довгостроковій перспективі пов'язана з швидким набуттям інформації та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства [14, с. 353].

Ця стратегія характеризується відсутністю власної науково-технічної діяльності. Цей тип поведінки також називають "нішевою стратегією", оскільки перевага полягає у пошуку спеціальної ніші на існуючих ринках товарів та послуг, яка має споживача з нетиповими, але різноманітними потребами. Ця стратегія має сенс лише в тому випадку, якщо це перший крок до інших стратегій. Без нього такий вид стратегічної поведінки є безнадійним.

Компанія повинна розробити таку інноваційну стратегію, яка полягала б у пошуку можливостей розвитку для отримання нових результатів та інвестування в знання та вдосконалення співробітників, розвитку ринків, нових технологій, нових продуктів, сучасного обладнання та комплексного обслуговування.

Можна припустити, що інноваційно орієнтоване підприємство - це підприємство, яке має такі особливості:

- проводить дослідження та розробку (або купує науково-дослідні проекти у відносно широкому діапазоні);
- виділяє значні фінансові ресурси;
- постійно впроваджує нові науково-технічні рішення;
- має велику частку новинок (продукції, технологій) на виробництві;
- постійно розробляє та впроваджує інновації на ринках [12].

Основні кроки для розробки інноваційної стратегії:

1. Визначити цілі та стратегічний підхід до інноваційних стратегій.

Першим кроком для обрання інноваційної стратегії є визначення основної мети, якої прагне досягти підприємство. Іншими словами, ваші інноваційні цілі та причини, за якими стоїть ваша інноваційна стратегія.

2. Другим кроком при виборі стратегії є:

- визначення та дослідження ринку, на якому ви працюєте;
- аналіз споживачів, які купуватимуть продукцію.

Щоб мати змогу впроваджувати інновації та відповідати потребам ваших споживачів, ви повинні слухати і розуміти, чого насправді хочуть ваші клієнти. Для того щоб мати змогу це зробити, важливо знати, що відбувається на ринку. Однак, оскільки конкурентні потреби є індивідуальними і часто дуже специфічними, стратегію, яка працювала для іншого гравця у вашій галузі, не слід копіювати, а вчитися у неї. Хоча визначення вашого ігрового поля є важливим, ваша унікальна ціннісна пропозиція - це те, що зробить або порушить вашу інноваційну стратегію.

3. Визначити цінність своєї пропозиції.

Продукція компанії повинна мати унікальні переваги перед споживачем, які потрібно оцінити.

4. Розвиток свого потенціалу.

Для розвитку свого потенціалу необхідно оцінити свої можливості при розробці інноваційної стратегії:

- знання;
- навички;
- НДДКР.

Якщо ви хочете бути лідером серед інноваційних технологій ви повинні мати внутрішні навички та знання, щоб мати змогу створити новий продукт або запровадити нові технології на виробництві.

5. Створення власних інноваційних методів.

І останнє, але не менш важливе: щоб мати можливість реалізувати свою інноваційну стратегію інтегровано, ви повинні з'ясувати, які ресурси є у вашому розпорядженні.

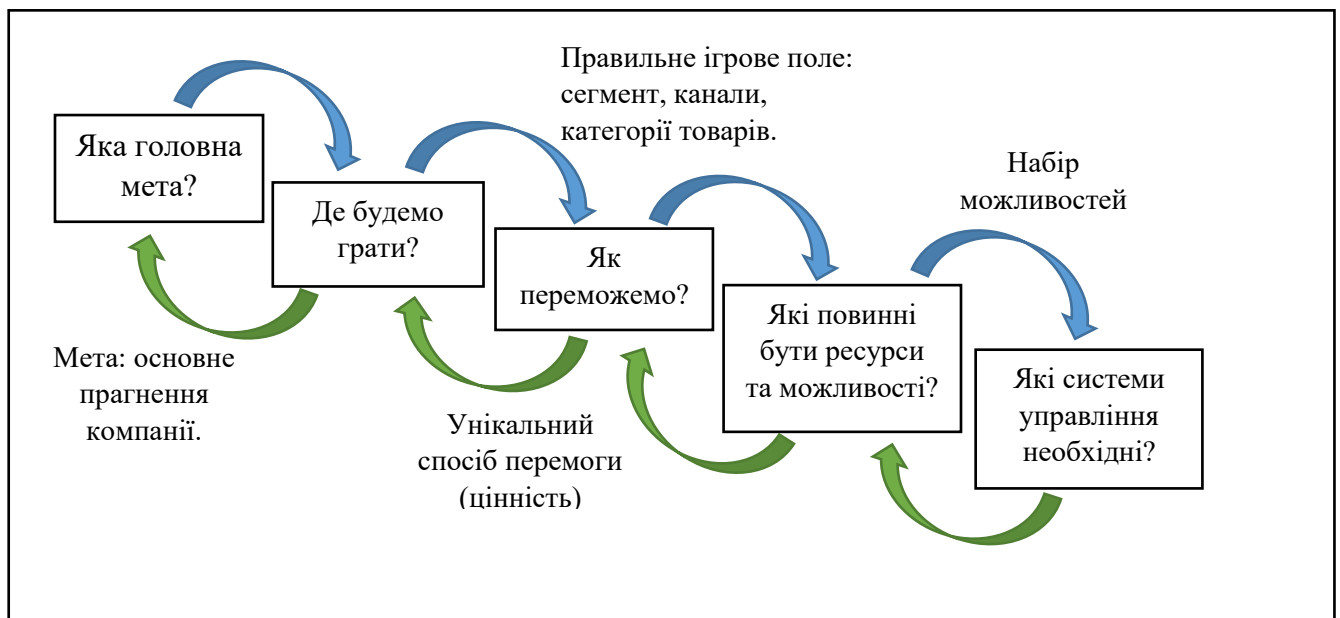


Рис.1.1 Каскад вибору стратегій

Тож успішний розвиток і ефективне виробництво на підприємстві перш за все визначається науково-технічним прогресом, те з яким темпом відбуваються зміни та їх соціально-економічні показники.

Якщо компанія цілеспрямована на використання нових інноваційних досягнень науки та техніки, і вона з легкістю справляється з їх впровадженням, то це обов'язково стане її великою перевагою, яка буде допомагати їй рухатись тільки вперед.

1.2. Характеристика напрямів стратегій інноваційного розвитку

Розробка інноваційних стратегій є важливою для будь-якої компанії, оскільки інноваційні стратегії супроводжуватимуть загальну бізнес-стратегію організацій та сприятимуть досягненню будь-яких перспективних цілей та завдань.

Розуміючи під інноваційною стратегією ту чи іншу модель поведінки компанії в нових ринкових умовах, можна виділити дві основні групи стратегій - активні і пасивні.

Активні інноваційні стратегії передбачають, що компанія базує свою інноваційну діяльність на розробці та збуті нового продукту або нових технологій. Іншими словами, мова йде про нові технологічні ідеї виробництва та реалізації продукції.

Друга група стратегій (пасивні інноваційні стратегії) припускає пасивні маркетингові інноваційні стратегії. У даному випадку мова йде про те, що компанія в основному використовує нововведення в області маркетингу, організаційної побудови і, відповідно, концентрується більше на цій сфері інновацій. При цьому продукція залишається традиційною і асортимент не змінюється [43].

Наступальна стратегія характерна для компаній, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Це пов'язано з прагненням компаній завоювати технічне та лідерське становище на ринку шляхом створення та впровадження нових продуктів. Ця стратегія передбачає постійну спрямованість компанії на глобальні досягнення науки і техніки, наявність наукових розробок, що фінансуються та впроваджуються компанією, швидке реагування та адаптацію до нових технологічних можливостей. Характерним для наступальної інноваційної стратегії є активна участь працівників компанії у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідко коли інновація "приходить" до компанії в ідеальному вигляді із зовнішнього джерела. Тому, спеціальний підрозділ компанії, функцією якого є дослідження та

розробки, відіграє провідну роль у реалізації наступальної стратегії. Наступальну стратегію можуть використовувати як невеликі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі компанії, які активно вивчають ринок, щоб поширити свій вплив на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужному науково-дослідницькому підрозділу вони можуть висувати і застосовувати власні ідеї, захищаючи своє ексклюзивне право на нові продукти за допомогою патентної системи [40].

Агресивна інноваційна стратегія включає бажання компанії досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Ця стратегія включає:

- тісний взаємозв'язок компанії зі світовими досягненнями в галузі науки і техніки;
- пряма залежність від наукових розробок, які фінансуються та впроваджуються самою компанією;
- здатність компанії швидко реагувати та адаптуватися до нових технологічних можливостей.

У реалізації наступальної стратегії головну роль відіграє спеціальний підрозділ, що займається дослідженнями та розробками. Ця стратегія дозволяє компанії впровадити нову технологію набагато раніше, ніж її конкуренти. А завдяки патентному захисту нової технології формується тимчасова монополія на прибуток новатора.

Але наступальна інноваційна стратегія є досить ризикованою, тому більшість компаній, які можна класифікувати як високоінноваційні, дотримуються захисної стратегії [39].

Стратегія захисту спрямована на підтримку конкурентних позицій компанії на існуючих ринках. Цієї стратегії дотримується більшість компаній, які уникають надмірного ризику. Вони намагаються відстати від "піонерів" і впроваджують нововведення, забезпечуючи лише його життєздатність. Але, це не просте уособлення новинки. Як правило, вносяться суттєві вдосконалення, що сприяють впровадженню інновацій в інших сферах, для інших цілей або переходу на інші ринки. Основною функцією такої стратегії є оптимізація

співвідношення витрат і виробництва у виробничому процесі. Оборонна стратегія, також, вимагає значних дослідницьких зусиль, щоб тільки високотехнологічні компанії могли скористатися нею. Проаналізувавши результативність та помилки піонерських компаній, вдосконаливши інновації та законно захистивши нову модель, вони починають масове виробництво та отримують від цього значний прибуток.

Захисна інноваційна стратегія відображає реакцію компанії на дії конкурентів і пов'язана з придбанням нових технологій і, тим самим, виходом на нові ринки.

Стратегія захисту вимагає, щоб компанія могла:

- мати високу мобільність;
- приділяти пильну увагу навчанню та рекламі персоналу;
- надавати високі знання та значні зусилля дослідників;
- приділити увагу аналізу ефективності та помилок компаній-партнерів;
- просувати свою продукцію на ринку шляхом технічного обслуговування.

Найважливішим фактором реалізації оборонної стратегії є придбання патентів. Відповідачами є споживачі патентів та постачальники прибутку для "ф'ючерсних компаній" [39].

Стратегія моделювання - використовується компаніями, які не є першопрохідцями у випуску певних інновацій, але приєднуються до їх виробництва, купуючи ліцензію у піонерської компанії. Іноді імітація може відбуватися без дозволу провідних компаній незаконним шляхом. У цьому випадку імітатор фірми не тільки копіює основні споживчі характеристики інновацій, але й досягає певних виробничих переваг. Такі вигоди можуть включати зменшення витрат за рахунок використання дешевої робочої сили або місцевих ресурсів, використання існуючих виробничих потужностей для нових цілей тощо [40].

Залежна стратегія - характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики компаній, що діють як «материнські компанії» щодо «залежних»

компаній, які не намагаються змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані із вимогами материнської компанії.

Зазвичай - це аутсорсинг. Малий бізнес цього типу поширений у капіталомістких галузях, їх успіх на ринку безпосередньо залежить від успіху споживачів основного продукту материнської компанії. Такі компанії не проводять самостійно інноваційні пошуки, але пред'являють високі вимоги до якості роботи та гнучкості в адаптації до вимог нових технологій та ринків. Багато з них займаються сферою послуг та просувають продукцію на нові ринки.

В нашій країні такий тип інноваційної стратегії досить поширений. Світові лідери у високотехнологічних галузях приїжджають до нашої країни саме завдяки створенню місцевих компаній, субвиробників комплектуючих для своєї продукції. Таким чином, "залежна" інноваційна стратегія дозволяє українським компаніям брати активну участь у світовому інноваційному процесі [40].

Стратегія "можливості" або "нішева стратегія" - це відповідь керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації про можливості, що виникають у компаній за нових обставин, у пошуку особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, які мають споживача з нетиповим, але значним різноманіттям потреб. Завдяки такій стратегії, компанії та країни, намагаючись швидко вийти на світові ринки, починають використовувати свій традиційний потенціал [40].

Оборонні стратегії спрямовані на підтримку стабільного становища організації на ринку. Мета оборонної стратегії є захист своєї частки на ринку шляхом протидії найбільш загрозливим конкурентам. Цей тип стратегії характерний для інноваційної компанії, яка відкриває новий ринок і зазнає нападу конкурентів. Існує кілька варіантів стратегії оборони:

- впровадження інновацій та технологій для вдосконалення продукту для ускладнення роботи конкурентів;
- інтенсивна збутова та товарна політика для охоплення всіх сегментів ринку [36].

Стратегія швидкого реагування характеризується спеціалізованими малими підприємствами, які працюють за індивідуальними замовленнями та мають можливість швидкої реструктуризації для створення нового продукту [14].

Модернізація технічної бази є частиною оборонної інноваційної стратегії, яка полягає в тому, що компанія спрямовує свої дії на підтримку конкурентних позицій компанії на існуючих ринках. Цій стратегії слід керуватися, якщо компанія не готова до високих ризиків. Особливість стратегії полягає в тому, що компанія залишається позаду лідерів, але не втрачає своїх позицій [22].

1.3. Підходи до планування стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства

Визначення стратегій - це процес, який враховує всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування компанії. Стратегія - це планування всіх ключових дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), що мають бути реалізовані для забезпечення довгострокового успіху організації.

Стратегічне планування можна розглядати як систему дій та рішень, прийнятих на вищому ієрархічному рівні управління для розробки стратегічного плану для певної перспективи, що включає конкретні кроки для реалізації стратегічних цілей та завдань організації. Процес стратегічного планування базується на результатах попередніх етапів управління інноваціями - аналізу та прогнозування інноваційного розвитку компанії.

Найважливіші принципи стратегічного планування такі:

- адаптація інноваційного підприємства до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує правильний вибір напрямку розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва, а також ринків збуту продукції;
- обґрунтованість ринку;

- селективність, виділення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку організації;

- варіантність планових розрахунків з погляду досягнення цілей організації, постійної конкурентоспроможності, фінансового забезпечення та інших критеріїв [14].

Розробка та реалізація інноваційної стратегії малого бізнесу неможлива без інвестицій, оскільки інноваційна стратегія є важливим фактором ефективності. Малому бізнесу слід враховувати взаємопов'язані інвестиції в різні сфери своєї діяльності (розвиток або придбання технологічних інновацій; створення сучасних організаційних та створення виробничої структури збутової та маркетингової мережі). Процес інновацій може бути розроблений з найбільшою ефективністю, якщо він чітко спрямований на певний об'єкт і враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Найхарактернішими показниками інновацій є: новизна, потенціал змін, прогресивність, конкурентоспроможність, пристосованість до нових виробничих умов, а також показники економічної, соціальної та екологічної ефективності. Ці показники впливають на кінцеві результати діяльності компанії: на собівартість і ціну продукції, якість, збут та прибуток, рівень прибутку [38].

Успіх інноваційної стратегії для малого бізнесу залежить від обсягу та наявності необхідних ресурсів, здатності здійснювати швидкі зміни, гнучкості управління та його адаптації до нових обставин, унікальності інноваційних рішень, здатності оцінювати та прогнозувати комерційні переваги, ефективність організації та механізми управління, за допомогою яких реалізуються інноваційні проекти, рівень розвитку інноваційної інфраструктури, що підтримує діяльність компаній у цій галузі [3].

Стратегія компанії може бути представлена у вигляді серії гіпотез про причини та наслідки. Система оцінки повинна чітко визначати взаємозв'язок між цілями та критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були

реалістичними та керованими. Дизайн визначає конкретний набір стратегій, кожна з яких може бути реалізована з використанням різних відомих методів. Як правило, з цього набору вибирається одна стратегія відповідно до певного набору критеріїв. На цій основі пропонується дещо інший спосіб реалізації інноваційної стратегії, а саме - побудова нової стратегії, тих елементів усіх можливих стратегій.

Критерій відбору застосовуватиметься не до всієї стратегії, а до окремих елементів, мінімізуючи ризик помилок. Саме ця новозбудована стратегія, яка називається комбінованою стратегією, буде інноваційною стратегією, яка буде впроваджена. Для побудови комбінованої корпоративної інноваційної стратегії існуючі стратегії повинні бути розбиті на елементи. Елементи стратегії - це сукупність заходів, що слугують пусковим механізмом для дій стосовно управління підприємством, тобто тих заходів, які реалізуються під час функціонування підприємства [38].

Для поділу стратегії на елементи застосовується метод, відомий як «збалансована система показників» (ЗСП), або модель Нортон-Каплана. до нашого завдання не входить реалізація стратегії за допомогою цього методу, а саме побудова стратегічних карт, вони досить детально описані в науковій літературі. Потрібно адаптувати ЗСП для своїх цілей – побудови комбінованої інноваційної стратегії підприємства основне призначення зазначеної концепції полягає у втіленні стратегічних орієнтирів менеджменту підприємства в реалії господарської діяльності, а також логічному поєднанні визначеної стратегії з вартісними показниками та поточною діяльністю. У дослідженні пропонується як найповніший і відповідний для більшості українських підприємств алгоритм застосування моделі збалансованої системи показників при формуванні інноваційної стратегії.

Алгоритм реалізації інноваційної стратегії за допомогою ЗСП. Визначення ключових етапів діяльності підприємства. Для реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно виділити основні аспекти його діяльності, відібравши ті з них, які розглядатимуться при побудові моделі ЗСП. Початкова модель

Нортон-Каплана містить чотири аспекти – фінансовий аспект, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток [28].

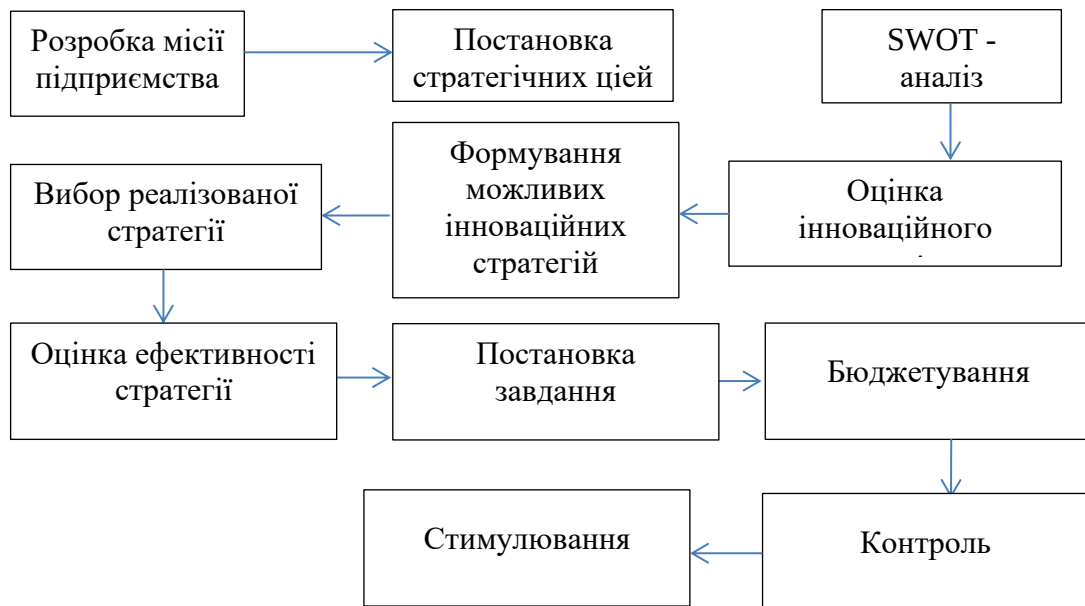


Рис. 1.2. Модель Нортон-Каплана [28]

При розробці інноваційних стратегій слід враховувати наступні характеристики:

- на стратегії компаній впливають зміни в навколишньому середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або реагувати у формі реакції (стратегія адаптації). Зміни в навколишньому середовищі можуть відбуватися, а може і не відбуватися.

- стратегії дають змогу визначити, яким чином можна розгорнути існуючі потужності, враховуючи існуючі та очікувані майбутні сильні та слабкі сторони для реалізації намірів компанії.

- стратегії компанії лише вказують загальний напрямок, в якому компанія розвивається. Тому, їх необхідно доповнювати тактичними заходами.

- мета бізнес-стратегій - створення стійкого потенціалу успіху з урахуванням переваг перед конкурентами [37].

Технічне переоснащення набуває все більшого значення для виробництва в сучасній ринковій економіці. Конкуренція на ринку посилюється з кожним

роком і вимагає від виробника зміцнення своїх позицій у кількох сферах. Важливим моментом є, зокрема, необхідність технічного переоснащення. Його впровадження прискорює виробничий процес, зменшує витрати та покращує якість продукції. Поліпшення якості може збільшити попит на продукцію компанії. Технічне переозброєння - низка заходів, вжитих за відсутності розширення виробництва, спрямованих на поліпшення техніко-економічного рівня деяких галузей, цехів, заснованих на впровадженні нових технологій, обладнання, автоматизації, оновлення та заміни застарілого обладнання на підвищення ефективності виробництва, поліпшення виробничих потужностей, розширення асортименту та поліпшення якості продукції, що в свою чергу призведе до збільшення продуктивності праці, зменшення кількості використовуваних матеріалів та витрат на виробництво та економії ресурсів [27].

Оборонна стратегія допомагає зберегти конкурентну позицію на ринках. Характерним для цієї стратегії є пошук оптимального значення таких показників - "витрати - результат" в інноваційному процесі. Головною метою оборонної стратегії за допомогою технічного переозброєння є своєчасна реакція компанії на дії конкуруючих компаній та аналіз технічних інновацій у бізнесі [9].

1.4. Види конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій компанії, який спрямований на здобуття конкурентних переваг перед конкурентами після оцінки їх сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у галузі та порівняння їх зі своїми.

Майкл Портер виділив три типи конкурентних стратегій, які можна застосовувати в будь-якій діловій організації, незалежно від розміру та природи продукції. Через їхню сприйнятливість до загального використання усіма бізнес-підприємствами вони позначаються як загальні стратегії та поділяються на три види [32]:

- стратегія лідерства витрат або стратегія низьких витрат;

- стратегія диференціації;
- ринкова ніша або стратегія фокусування.

Хоча ваш бізнес може використовувати не всі елементи цих стратегій, розуміння їх основних принципів може допомогти вам оцінити ефективність вашої існуючої конкурентної стратегії [13, с.402].

Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з М. Портер)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Фірма має намір стати дешевим виробником у своїй галузі, має широкий діапазон і обслуговує багато галузевих сегментів, і навіть може працювати у суміжних галузях - широта фірми часто важлива для її вигідних витрат. Джерела вигідних витрат різноманітні і залежать від структури галузі. Вони можуть включати досягнення економії на масштабі, запатентовану технологію, пільговий доступ до сировини та інші фактори. Виробники з низькою вартістю, як правило, продають стандартну продукцію, або її не вимагають, і роблять значний акцент на здобутті масштабів або абсолютних перевагах з усіх джерел. Характеристики виробництва: "ніхто не здешевить". Маркетингові особливості: "розрахунок ціни / низька вартість". Висока продуктивність праці на одного працівника. Знизити витрати на інновації. Можливості визначити нижню межу ринкових цін: лідируюча позиція дозволяє використовувати ціни як наступальну або оборонну зброю. Допускається низький граничний приріст на високих швидкостях.	З технологічним проривом - ризик втратити перевагу. Зближення попередніх інвестицій. Необхідність додаткових витрат ("витрати на перетворення") на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Конкуренти вивчають ті самі показники завдяки імітації та цілеспрямованим заходам економії коштів. Затримки у реагуванні на зміни на ринку через занадто велику увагу на витратах. Зростання інвестиційних витрат, що унеможливорює мінімізацію переваг диференціації.
Диференціація	Друга загальна стратегія - це диференціація. У стратегії диференціації фірма прагне бути унікальною у своїй галузі за деякими ознаками, які широко цінуються покупцями. Він вибирає один або кілька ознак, які багато покупців у галузі сприймають як важливі, і унікально позиціонує себе для задоволення цих	Привабливість диференціації може бути меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація зазвичай дорога. Потреба у диференціації зменшується, оскільки споживач більше усвідомлює

Продовження таблиці 1.1

	потреб. За свою унікальність він винагороджується преміальною ціною. Диференціація може базуватися на самому продукті, системі доставки, за допомогою якої він продається, маркетинговому підході та широкому спектрі інших факторів. Характеристики виробництва: "ніхто не зробить краще". Особливості маркетингу: "наша продукція найкраща серед інших". Основою є різноманітність, ви вибираєте моделі, партії, деталі, сервіс тощо.	ситуацію на ринку в цілому та окремі групи товарів.
Фокусування	Третя загальна стратегія - фокус. Ця стратегія досить сильно відрізняється від інших, оскільки спирається на вибір вузького конкурентного обсягу в межах галузі. Фокус «вибирає сегмент або групу сегментів у галузі та пристосовує свою стратегію до обслуговування, виключаючи інші. Оптимізуючи свою стратегію для цільових сегментів, компанія прагне досягти конкурентної переваги у своїх цільових сегментах, хоча і не має конкурентної переваги. Фокусна стратегія має два варіанти. У фокусі витрат фірма шукає вигідну собівартість у своєму цільовому сегменті, тоді як у рамках диференціації компанія прагне диференціації у своєму цільовому сегменті. Обидва варіанти стратегії фокусування спираються на відмінності між цільовими сегментами та іншими сегментами в галузі. Характеристики виробництва: "зроблено спеціально для вас". Атрибути маркетингу: "Ми найкраще задовольняємо ваші потреби". Спеціалізація в конкретній ніші: сегмент клієнтів, географічний регіон, кінцеве споживання.	Зменшить ефект диференціації фокусу за рахунок збільшення витрат на обслуговування невеликої стратегічної цільової групи. Зменшення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку загалом. Подальша сегментація ринку в рамках стратегічної цільової групи конкурента.

Як зазначалося вище, конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій фірм з метою отримання конкурентної переваги перед конкурентами в галузі. Ця стратегія орієнтована на досягнення позицій вище середнього та отримання вищої рентабельності інвестицій. Ця стратегія дуже важлива, коли фірми мають конкурентний ринок та кілька подібних продуктів, доступних для споживачів.

Лідерування формується зі складного комплексу причин. Так, велике значення для зайняття лідеруючої позиції має, наприклад, час початку стратегічних дій. «Перші» в галузі мають змогу здобути в галузі великі переваги, коли вчасно розробляють і застосовують стратегії, що адекватно реагують на нові шанси та загрози, які відкриває зовнішнє середовище [9, с.20].

Стратегію лідерства витрат важко реалізувати для малого бізнесу, оскільки вона передбачає довгострокове зобов'язання пропонувати продукцію та послуги за нижчими цінами на ринку. Для цього фірмам потрібно виробляти продукцію з низькою вартістю, інакше це не принесе прибутку.

Оскільки лідерство у вартості означає стати низьковитратним виробником або постачальником у галузі, будь-який великий бізнес, який може забезпечувати та виробляти продукцію за низькою вартістю, досягаючи економії на масштабі. Є багато факторів лідерства витрат, таких як ефективна робота, великі канали розподілу, технологічний прогрес та переговорна сила [30, с.402] .

Досвід більшості розвинених країн свідчить про те, що малі та середні підприємства є досить ефективними. Основні корпорації, які мають безперечний пріоритет у можливостях залучення фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для здійснення великих інноваційних проектів, мають безперечні переваги у цілому ряді галузей та сфер діяльності. У той же час для багатьох сфер оптимальними та найпродуктивнішими є малі форми організації господарської діяльності. Розробка та впровадження інновацій значною мірою є частиною цієї групи. Основні переваги малих та середніх підприємств досліджені досить повно, підтверджені практикою господарської діяльності всіх країн із ринковою економікою та включають наступне:

- гнучкість, почуття ініціативи та маневреність у прийнятті управлінських рішень;
- властива адаптація до постійно мінливих технологічних та ринкових умов експлуатації;
- підвищене сприйняття до нових, оригінальних інновацій та технологій;

- високий рівень спроможності забезпечити диверсифікацію товарів та послуг відповідно до імпульсу попиту та прискорену реакцію на зміни економічних обставин;
- відносно низька фондомісткість;
- швидша віддача інвестицій.

Визначення ознак товару, які є унікальними для конкурентів у галузі, є рушійним фактором у стратегії диференціації лідерства. Коли товар зможе відрізнитись від інших подібних продуктів або послуг на ринку завдяки чудовій якості бренду та характеристикам з доданою вартістю, він зможе стягувати преміум-ціни, щоб покрити високу вартість.

Стратегія фокусування витрат є цілком схожою зі стратегією лідерства витрат; однак основна відмінність полягає в тому, що стратегія спрямованості на витрати підприємства орієнтується на певний сегмент ринку, і цьому сегменту пропонується найнижча ціна товару або послуги. Цей тип стратегії дуже корисний для задоволення споживача та підвищення поінформованості про бренд.

Лідерство є важливим аспектом управління. Інноваційні лідери розвиваються завдяки нескінченному процесу самотійного навчання та досвіду. Вони мають психологічну зрілість і часто дуже оптимістичні. Інноваційні лідери повинні працювати з баченням і стратегією і завжди тримати в центрі уваги кінцеву мету, щоб утримувати свої позиції на ринку. Хороший інноваційний лідер повинен бути винахідливим, а також мати бачення збирати інформацію різного походження для пошуку рішень. Вони повинні мати розуміння, щоб не дивитись просто наперед, а на все джерело, над яким працюють.

Лідерство часто розглядається як ключовий фактор координації та узгодження організаційних процесів. Метою інноваційного лідерства є розробка плану, який полегшує колективне навчання та допомагає експериментувати з новими підходами для досягнення цілей [44, с.403].

Лідери узгоджують свої інноваційні амбіції з корпоративною стратегією та повідомляють про зв'язок. Організація чітко і спільно розуміє, що означає

«інновація». Керівники також підкріплюють свої амбіції залученням ресурсів капіталу, операційних бюджетів та персоналу, а також підтримкою вищого керівництва.

Лідери працюють над тим, щоб змусити свої інноваційні команди рухатись у напрямки внутрішніх та зовнішніх талантів. Вони присвячують ресурси залученню, навчанню та утриманню найкращих людей, яких вони можуть знайти - часто надаючи пріоритет тим, хто має досвід підприємництва. Однак, насправді рушійною силою є їх здатність розподіляти свої найкращі внутрішні таланти серед інноваційних команд.

Ринковий лідер розміщується в квадранті А, оскільки в нього поєднується широке проникнення на ринок та велика прихильність споживачів. Потенційний лідер — це фірма, що має «своїх» клієнтів, які хочуть купувати більше, що створює для підприємства привабливу перспективу. На менш привабливій позиції перебуває ведений (В), який є серйозним конкурентом у проникненні на ринок, але в нього мало прихильників, і С — маловідома компанія «новачок», якій треба багато працювати, щоб покращити свою конкурентну позицію та завоювати прихильність споживачів [41, с.237].

На основі наведеного прикладу зробимо висновок, що у залежності від конкурентних позицій підприємства потрібно обрати той чи інший шлях - лідирування на основі зниження витрат, диференціація чи фокусування, що знаходить вираження в орієнтації стратегічного набору, певного позиціювання — лідер, потенційний лідер-переслідувач, ведений чи новачок.

До еталонних інноваційних стратегій входять дві основні групи:

- стратегія концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого росту.

Для багатьох фірм стратегія концентрації є дуже ефективною. Ця стратегія передбачає спробу успішної конкуренції лише в межах однієї галузі. McDonald's, Starbucks та Subway - це три фірми, які в значній мірі розраховували на стратегії концентрації, щоб стати домінуючими гравцями.

Існує три стратегії концентрації:

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розвиток продукції.

Фірма може використовувати один, два або всі три як частину своїх зусиль, щоб досягти успіху в галузі.

Проникнення на ринок передбачає спробу завоювати додаткову частку існуючих ринків фірми, використовуючи існуючі товари. Часто фірми покладаються на рекламу, щоб залучити нових клієнтів із наявними ринками. Наприклад, Nike представляє відомих спортсменів у друкованій та телевізійній рекламі, покликаний взяти частку ринку в галузі спортивного взуття від Adidas та інших конкурентів.

Розвиток ринку передбачає взяття існуючих продуктів та спробу їх продажу на нових ринках. Одним із способів виходу на новий ринок є вихід на новий роздрібний канал. Наприклад, Starbucks вийшов за межі продажу кавових зерен лише у своїх магазинах і зараз продає зерна в продуктових магазинах. Це дозволяє Starbucks охопити споживачів, які не відвідують його кав'ярні. Входження в нові географічні райони - ще один спосіб продовжити розвиток ринку.

Розробка продукції передбачає створення нових продуктів для обслуговування існуючих ринків. Наприклад, у 1940-х роках Дісней розширив свої пропозиції в рамках кінобізнесу, вийшовши за рамки мультфільмів і створюючи фільми, в яких брали участь справжні актори. Зовсім недавно McDonald's поступово переміщував все більше і більше свого меню до здорових продуктів, щоб сподобатися споживачам, які стурбовані питанням харчування.

Сутність стратегії інтегрованого росту полягає у тому, щоб розраховувати на власні зусилля, деякі фірми намагаються розширити свою присутність у галузі шляхом придбання або злиття з одним із своїх суперників. Як правило, придбана компанія менша, ніж фірма, яка її купує [2, с.49].

Горизонтальна інтеграція може бути привабливою з кількох причин. У багатьох випадках горизонтальна інтеграція спрямована на зниження витрат

шляхом досягнення більшої економії на масштабі. Розглядаючи стратегію інтегрованого розвитку поряд із моделлю Портера, підкреслюється, що такі кроки також зменшують інтенсивність суперництва в галузі і тим самим можуть зробити галузь більш прибутковою.

Якщо розглядати великі та малі компанії коли справа стосується інновацій та інноваційних стратегій, малі компанії мають перевагу. Вони швидкі і спритні. У них немає застарілих організацій, технологій та інфраструктури, щоб стримували їх. Оскільки вони часто перебувають у приватній власності, вони можуть грати довше.

Навпаки, великі компанії обтяжені внутрішньою бюрократією, пов'язаними із застарілими системами та способами роботи, і якщо вони публічно торгуються, надто орієнтовані на прибуток наступного кварталу, щоб думати про довгострокову перспективу.

Але ще до кризи дані свідчили про більш тонку картину. Незважаючи на те, що масштаб менших компаній полегшує координацію - і допомагає гарантувати, що вони залишаються ближчими до споживачів, - на основі спостереження можна стверджувати, що рівень успіху інновацій менших компаній не був набагато вищим, ніж у великих. І сьогодні, враховуючи більшу здатність великих компаній фінансувати інвестиції за рахунок власних грошових потоків, деякі з них насправді можуть мати перевагу.

Звичайно, якщо розмір не є перешкодою для інновацій, він перестає бути приводом для неефективності.

Великі компанії стикаються з кількома загальними перешкодами [14]:

- недостатня дисципліна у розподілі ресурсів, включаючи недостатню строгість у вирішенні сумнівних проектів;
- складність впровадження інновацій та інноваційних стратегій на підприємстві.

Але не всі великі компанії схожі. Більше 40% великих компаній за останні роки подолали ці дві ключові перешкоди. Вони потрапляють до категорії інноваційних лідерів, тобто вони генерують більший відсоток продажів від

продуктів або послуг, запущених протягом останніх трьох років, ніж їх середній показник у галузі. Отже, менші компанії, швидше за все, перевершують великі фірми, але різниця невелика за величиною і не є статистично значущою.

Лідери в інноваційній діяльності дотримуються різних пріоритетів і ретельніше розробляють свої інноваційні системи. Спочатку відсталі повинні приділити багато уваги виправленню основ: побудові нових та критичних навичок розвитку, залучитися підтримкою керівництва та визначити шляхи розвитку інновацій. Здається, лідери мають розкіш для вирішення проблем вищого порядку, таких як заповнення прогалин у придатності товарного ринку та побудова стабільної масштабованої зовнішньої компанії. Також лідери мають приблизно на 15% більше шансів приділити перевагу інноваційним бізнес-моделям.

Справжній інноваційний виклик для великих компаній – це постійно підтримувати високий рівень інновацій та успішно впроваджувати інноваційні стратегії на підприємстві, бо для інновацій одного разу недостатньо.

На основі вищесказаного, можна сказати, що важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку - суспільними потребами та виробництвом. Конкуренція виконує функцію спілкування та погодження інтересів виробників - у результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни [28].

У залежності від конкурентної позиції на ринку компанія обирає той чи інший шлях – лідирування на основі зниження витрат, диверсифікації, фокусуванні, або ж обирає одну із конкурентних стратегій:

- стратегія концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого росту.

Висновки до розділу 1

Отже, інноваційна стратегія це сукупність усіх управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність компанії. Саме інноваційна стратегія сприяє швидкому розвитку компанії та впливає на вибір стратегії.

Існує шість основних типів інноваційних стратегій: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагоди». Усі основні типи поділяються на підвиди. У залежності від конкурентної позиції на ринку компанія обирає той чи інший шлях – лідирування на основі зниження витрат, диверсифікації, фокусування, або ж обирає одну із конкурентних стратегій: стратегія концентрованого зростання, стратегії інтегрованого росту. Кожен з яких має свої переваги, та недоліки. До еталонних інноваційних стратегій входять дві основні групи:

- стратегія концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого росту.

При розробці інноваційної стратегії треба оцінити можливості та ресурси компанії; визначити стратегічні цілі; підготувати програми, проекти та бюджет; оцінити усі сильні та слабкі сторони підприємства з урахуванням цілей.

Головні етапи при розробці інноваційної стратегії:

- адаптація компанії до обраного ринку;
- стабільний розвиток компанії як гарантія правильно обраної стратегії;
- аналіз основних проблем та завдань;
- цілі стратегії відповідають цілям компанії.

Звичайно, якщо розмір не є перешкодою для інновацій, він перестає бути приводом для неефективності.

Великі компанії стикаються з кількома загальними перешкодами [14]:

- недостатня дисципліна у розподілі ресурсів, включаючи недостатню строгість у вирішенні сумнівних проектів;

- складність впровадження інновацій та інноваційних стратегій на підприємстві.

Але не всі великі компанії схожі. Більше 40% великих компаній за останні роки подолали ці дві ключові перешкоди. Вони потрапляють до категорії інноваційних лідерів, тобто вони генерують більший відсоток продажів від продуктів або послуг, запущених протягом останніх трьох років, ніж їх середній показник у галузі. Отже, менші компанії, швидше за все, перевершують великі фірми, але різниця невелика за величиною і не є статистично значущою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»

2.1. Аналіз господарської діяльності та оцінка фінансового стану підприємства

Лідером серед українських виробників морозива є ПАТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь». Компанія займає перші місця за якісними показниками, асортиментом, а також за новітніми технологіями в області виробництва продукції, яка задовольняє потреби та смаки найвибагливіших споживачів, зміцнює позитивний імідж України в світі національного товаровиробника.

Основна діяльність підприємства - це виробництво молочної продукції, оптова та роздрібна торгівля та здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Основні цінності компанії:

1. Задоволення усіх потреб споживачів завдяки своїй продукції.
2. Сприяння до творчої ініціативи.
3. Створення комфортних умов для персоналу.

Продукція компанії – морозиво, молочні та кисломолочні продукти, заморожені продукти.

Запроваджуючи новітні технології підприємство виробляє свою продукцію з більш вишуканим смаком, якісну і конкурентно здатну не тільки на національному ринку молочної продукції, а й закордоном (Чехія, Ізраїль, Югославія, Молдова, США, Німеччина, Японія, Великобританія, Голландія).

Розглянувши об'єм ринку можна з упевненістю сказати, що ПАТ «Житомирський маслозавод» є одним з найкращих підприємств в Україні. Імідж компанії та щорічні фінансові показники є прямим доказом успішної діяльності підприємства.

Компанія «Рудь» застосовує сучасні методи управління, які успішно освоєні працівниками підприємства, що впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Починаючи з 2014 року компанію тримає лідерські позиції на ринку морозива України, завдяки належної підготовки всіх служб, які змогли підготувати максимальної кількості торгових точок до сезону.

Цей результат виглядає ще яскравішим на тлі дворічного падіння продажів морозива в Україні. Так, у 2018 році було вироблено 131 200 тонн морозива, у 2019 році відбулося зменшення виробництва, його обсяг склав 124 000 тонн, у 2020 році цей показник становив 107 500 тонн, що складає 86,7% від обсягу ринку у 2018 році та 81,9% порівняно з 2019 роком (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг реалізації морозива в Україні за 2018-2020 рр.

Рік	2018	2019	2020
Обсяг реалізації морозива в Україні, тисяч тонн	131,2	124,0	107,5

ПАТ "Житомирський маслозавод" було визнано лідером у галузі діяльності міжнародною економічною класифікацією "Ліга найкращих", посівши перше місце серед компаній з виробництва морозива. За останні роки компанія «Рудь» отримала медаль «ІМПОРТ-ЕКСПОРТ НАГОРОДИ» та сертифікат «ІМПОРТ-ЕКСПОРТ-НАГОРОДА-2017» за результати, отримані на зовнішніх ринках.

Фінансова звітність за 2020 рік наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2020 рік

Дохід	2 205 165 000 грн.
Чистий прибуток	130 926 000 грн.
Активи	1 688 469 000 грн.

Продовження таблиці 2.2

Зобов'язання	461 853 000 грн.
--------------	------------------

Місце розташування підприємства: вул. Івана Гонти, 4, Житомир, 10002, Україна.

При оцінці існуючих стратегій дотримуються таких правил: використання ситуаційного підходу; компанія вважається відкритою системою і визначається ефективність її функціонування. Існує зовнішня та внутрішня ефективність стратегії.

Під зовнішньою стратегією розуміється ступінь досягнення цілей, яка оцінюється за власною шкалою компанії.

Однією з причин відхилення від організаційної мети є встановлення нереальної мети, яка повинна бути досягнута за короткий проміжок часу, причиною відхилення від фінансової мети є її несвоєчасне коригування з урахуванням можливих змін.

Показники, що характеризують внутрішню ефективність стратегії, включають:

- 1) ступінь використання ресурсів або економічність;
- 2) прибутковість;
- 3) продуктивність;
- 4) зміна долі підприємства на ринку.

На основі даних таблиці 2.3 необхідно зробити висновки про динаміку основних показників та визначити причини їх зміни.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	387855,4	501814,4	615765	113959	113951	1,29	1,23

Продовження таблиці 2.3

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	330041,4	428460,2	528086	98418,8	99625,8	1,30	1,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	251907,1	317509,7	384505	65602,6	66995,3	1,26	1,21
Валовий прибуток	78134,3	110950,5	143581	32816,2	32630,5	1,42	1,29
Адміністративні витрати	14664	18717,4	18918	4053,4	200,6	1,28	1,01
Витрати на збут	13923	19551,9	24576	5628,9	5024,1	1,40	1,26
Прибуток від операційної діяльності	52625,1	68852,7	82470	16227,6	13617,3	1,31	1,20
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	54680,1	77284,6	98135	22604,5	20850,4	1,41	1,27
Чистий прибуток	37494	54758,4	69176	17264,4	14417,6	1,46	1,26

В результаті аналізу динаміки основних показників господарської діяльності ПАТ «Житомирський молочний завод» - компанії «Рудь» можна зробити висновок, що за період 2018-2020 років компанії вдалося не лише підтримувати виробництво та реалізацію на рівня попереднього року, але також суттєво збільшити.

Внутрішня ефективність стратегій визначається шляхом визначення прибутковості та рентабельності компанії, продуктивності праці та зміни частки ринку. Основні показники (коефіцієнти) ми підраховуємо на кінець 2020 року [6].

Коефіцієнт рентабельності показує, скільки прибутку отримує підприємство від кожної гривні, вкладеної в активи (формула 2.1).

$$Кра = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина активів}, \quad (2.1)$$

$$Кра(\text{на п.р.}) = 54758,4 / ((164662 + 201425) + ((84019,4 + 213254,8) / 2)) = 0,11$$

$$Кра(\text{на к.р.}) = 69176,0 / ((164662 + 201425) + ((84019,4 + 213254,8) / 2)) = 0,13$$

Коефіцієнт рентабельності має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт рентабельності реалізації характеризує здатність підприємства контролювати собівартість реалізованих товарів, тобто частину

коштів, необхідних для оплати поточних витрат, понесених в процесі виробничо-господарської діяльності та сплати податків (формула 2.2).

$$K_{pp} = (\text{Прибуток від реал. прод.} - \text{Валовий прибуток}) / \text{Чистий дохід}, \quad (2.2)$$

$$K_{pp}(\text{на п.р.}) = (501814,4 - 110950,5) / 428460,2 = 0,91$$

$$K_{pp}(\text{на к.р.}) = (615765 - 143581) / 528086 = 0,89$$

Нормативне значення коефіцієнта: $> 0,5$. Порівнявши розрахований показник з нормативним, спостерігаємо незначне падіння на 0,02, що має негативне значення.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу компанії (формула 2.3).

$$K_{rvk} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина власного капіталу}, \quad (2.3)$$

$$K_{rvk}(\text{на п.р.}) = 54758,4 / (189626,6 + 258586) / 2 = 0,24$$

$$K_{rvk}(\text{на к.р.}) = 69176,0 / (189626,6 + 258586) / 2 = 0,31$$

Розраховуючи цей показник, ми бачимо, що ефективність використання капіталу компанією низька, але він має тенденцію до зростання. Причиною негативних значень показників є економічна криза. Показники діяльності компанії повинні аналізуватися в динаміці.

Маркетинг. Маркетингова діяльність виробничої компанії суттєво впливає на ефективність її функціонування. Оскільки суть вашого бізнесу залежить від налагодженої роботи з пошуку вигідних каналів постачання сировини, пошуку довгострокових відповідальних підрядників та ще більш вигідних каналів збуту продукції. Основною продукцією заводу є морозиво, яке виробляє понад 100 тонн на добу. Основними покупцями продукції компанії, частка яких становить не менше 6% в загальному обсязі продажів, є ТОВ «Айс Тім» (10%), ТОВ «ТФ Рудь» (10%), ТОВ «АТБ Маркет» (9%). Предметом

домовленостей з цими покупцями є молочні продукти та заморожені овочі. Основними ризиками у діяльності компанії є значна залежність від банківських позик, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить високі виробничі витрати. Окрім морозива, «Житомирський молочний завод» також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване та пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сири, заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди.

На думку експертів, галузь морозива та заморожених харчових продуктів в Україні поступово зростає: асортимент розширюється та розвиваються перспективні нові ринки збуту. Висока якість українського морозива та заморожених продуктів дозволяє задовольнити найвибагливіші смаки споживачів як в Україні, так і в багатьох країнах світу.

«Рудь», представивши морозиво, масло, молочні продукти, заморожені фрукти та овочі, а також зразки власних контейнерів для морозива, досяг абсолютно рекордних результатів.

Фахівці «Рудь» віддають перевагу власним ідеям для створення різних видів упаковки, вона неодноразово нагороджувалася за упаковку, в якій виробляється продукція.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПАТ «Житомирський молочний завод» займає високі позиції на ринку, завдяки ефективній маркетинговій політиці в компанії.

Конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій компанії, який спрямований на здобуття конкурентних переваг перед конкурентами після оцінки їх сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у галузі та порівняння їх зі своїми.

Таблиця 2.4

Опис товарного асортименту компанії «Рудь»

Ширина товарного асортименту						
Морозиво	Заморожені продукти	Масло вершкове	Спреди	Молочні продукти	Тісто заморожене	Сирки
Ріжки	Овочі	«Вологодське»	Хуторок Фермерський	Молоко	Тісто листково-дріжджове ТМ «Шеф-Кухар»	Глазуровані
Фруктовий лід	Суміші, супи, салати	«Хуторок Селянський»		Сметана	Тісто листкове ТМ «Шеф-Кухар»	Заморожені
Ескімо	Овочі ТМ Хуторок			Йогурт		
Паперовий стаканчик	Ягоди			Кефір		
Вафельний стаканчик	Гриби			Закваска		
Брикети	Картопля			Напій кисломолочний		
Вагове	Вітамінні чаї			Ряжанка		
Відра	Смузі			Молочна сироватка		
Десерти	Заморожені напівфабрикати			Сир		
Торт						
Лоток						
Вагове морозиво для ХоРеКа						

Таким чином, асортимент продукції включає понад 70 видів морозива. Компанія прагне розширити свою лінійку продуктів, оскільки нові продукти залучатимуть нових споживачів, але в той же час компанія дотримується мети високих доходів, тому керівництво компанії часто переглядає та оцінює доцільність деяких видів морозива.

Основними каналами збуту ПАТ «Житомирський молочний завод» є: оптова та роздрібна мережа.

«Рудь» має розвинену мережу дистриб'юторів, що постачають продукцію у всі регіони України. З їх допомогою компанія постачає свою продукцію в понад 7000 торгових точок по всій країні та експортує значну частину своєї продукції в країни ближнього та далекого зарубіжжя.

Компанія використовує гнучкий підхід до ціноутворення для своїх клієнтів. Крім того, застосовується система знижок, яка тісно пов'язана з обсягом покупок, а також розміром проектів. Враховуючи існуючі відносини з клієнтами, формується корпоративна система продажів.

Житомирський молочний комбінат успішно впроваджує нові технології, що дає змогу виробляти морозиво та інші продукти з більш вишуканим смаком. Крім того, компанія виробляє коров'яче масло, знежирене сухе молоко, технічний казеїн та кисломолочні продукти.

Традиційна прихильність «Рудь» високим стандартам забезпечила розробку, впровадження та сертифікацію систем харчової безпеки, якості та екологічного менеджменту компанії. Сучасні методи управління, на яких домінують працівники компанії, які є основою цих міжнародних стандартів, дозволяють систематично працювати над удосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Організаційна культура відображає правила поведінки, ділову етику, стиль керівництва, філософію керівництва. Аналізуючи організаційну культуру, необхідно оцінити ступінь розвитку управління в компанії, ставлення працівників до історії розвитку традицій у компанії, стиль ділового спілкування, культуру управління та визначити стандарти поведінки, норм та офіційних процедур управління.

Джерелом інформації для аналізу цієї функціональної області є документація компанії, публікації про компанію в джерелах засобів масової інформації, а також висновки експертів.

Оцінка іміджу компанії проводиться за допомогою експертних оцінок. Загальна оцінка іміджу компанії - це сукупність оцінок діяльності компанії з боку

конкурентів - рейтинг бізнесу, споживачів та громадськості - рейтинг споживачів, працівників та власників бізнесу - престижний рейтинг та іноземних компаній-партнерів - міжнародний рейтинг.

Рейтинг споживачів базується на результатах аналізу ставлення споживачів та громадськості до компанії. Престижний рейтинг базується на аналізі публікацій у ЗМІ, в яких представлена компанія, а також на оцінці працівників щодо досягнення своїх цілей, узгодженості компанії в її діяльності та її репутації з іншими бізнесами у цій галузі. Необхідно проаналізувати, як побудована система кар'єри в компанії та які критерії використовуються для просування працівників, відстежувати, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як спілкуватися між собою, чому вони віддають перевагу в розмовах.

Оцінка міжнародної кваліфікації проводиться, якщо компанія працює на іноземному ринку.

Корпоративна культура дуже важлива для кожної компанії, оскільки вона визначає принципи та правила внутрішнього ділового життя.

2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Беручи до уваги той момент, що головним напрямком виробництва підприємства є виробництво морозива, то дослідження конкурентного середовища варто зосередити саме на ринку морозива.

В Україні в 2019 році ринок морозива повернувся до показників докризового 2013 року, продажі зростали, як на вітчизняному ринку, так і на зарубіжних. Імпорт не відіграє суттєвої ролі, і не дивлячись на те, що показники зростають, становить 1% від загального споживання морозива. Потенціал розвитку все ще існує, в Україні на одну людину припадає в 4 рази менше споживання морозива в рік, в порівнянні з країнами Європейського Союзу. Основним фактором, який впливає на ринок морозива, все ще залишається рівень доходів населення. Хоча за період з 2014 по 2019 рр. заробітна плата середнього

українця в місяць зросла, відбулося здешевлення національної валюти, що вплинуло на рівень реальних доходів населення і купівельну спроможність в цілому.

Розглядаючи основні показники розвитку ринку морозива в Україні, варто виділити той факт, що після значного просідання в 2014-2015 рр. ринок почав повертатися до докризових показників (рис.2.1).

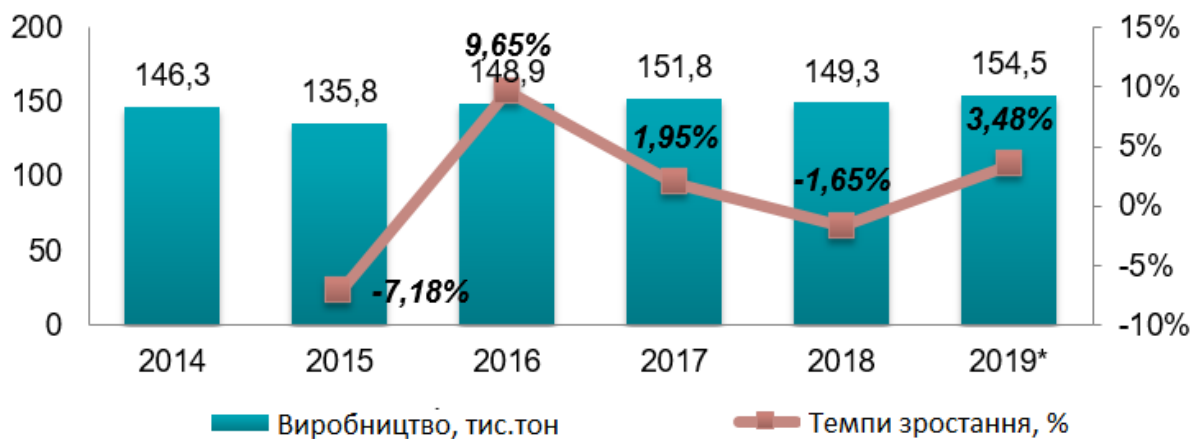


Рис. 2.1. Обсяг виробництва морозива в Україні в 2014-2019 р.р. в натуральному вираженні, тис.т. (за даними держ.статистики України)

Динаміка вітчизняного виробництва морозива за період з 2014 до 2019 рр. показувала незначне, але стабільне зростання з 2015 року. Така динаміка обумовлена все ще ураженим економіко-політичним станом країни (рис.2.2).

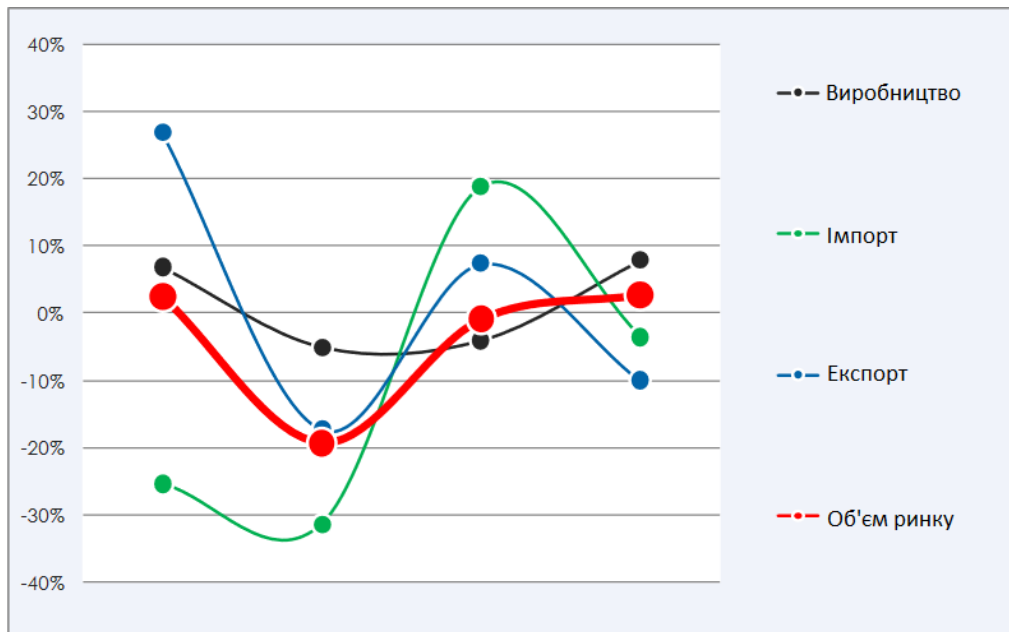


Рис. 2.2. Темпи зростання основних показників ринку морозива в Україні в період 2017-2020 р.р., % (за даними держ.статистики України)

З рисунку 2.2 видно, що обсяг ринку зростає, а також пропорційно цьому зростає й обсяг вітчизняного виробництва.

Однією з основних особливостей є сезонність продукту - попит на морозиво зростає в теплі місяці року. У зв'язку з цим в весняні та літні періоди збільшується і виробництво морозива. Аналіз ринку морозива говорить про те, що пік виробництва морозива в Україні припадає на червень.

Аналітичні дослідження підтверджують, що ринок морозива в Україні поступово повертається до докризових показників. Цей сегмент демонструє стабільний приріст. Але якщо в 2016 році він оцінювався в 14,8%, то в 2017-2019 роки темпи сповільнилися, додавши лише в середньому 1,1% на рік. У минулому році у фактичному обчисленні його обсяг склав 90,824 тис. т морозива (89,852 тис. т в 2019 р).

За даними аналітичної компанії AP-group, в 2017 році на українському ринку морозива активно працював 21 виробник.

Таблиця. 2.5

Виробництво морозива в розрізі найбільших компаній-виробників у
2019-2020 рр.

Назва вирбника	Обсяг, тис. т		Зміна (2020/ 2019)	Доля, %	
	2020 г	2019 г		2019 г	2020 г
Житомирський маслозавод	24,747	24,536	0,9%	25,6%	26,0%
Ласунка	20,000	18,893	5,9%	20,7%	20,0%
Львівський ХК	14,492	17,066	-15,1%	15,0%	18,1%
Фірма Ласка	13,254	11,893	11,4%	13,7%	12,6%
ФМ Хладопром	10,292	9,205	11,8%	10,7%	9,76%
Три Ведмедя	4,675	2,924	59,9%	4,84%	3,10%
Галичина Ласунка	3,172	3,398	-6,7%	3,28%	3,60%
Тирас (ТМ «Мозаика»)	1,819	1,491	22,0%	1,88%	1,58%
Полтавахолод	1,326	1,415	-6,3%	1,37%	1,50%
ЖЛК- Україна	1,278	1,245	2,7%	1,32%	1,32%
Укрмолпродук т	0,712	0,448	58,9%	0,74%	0,47%
Лубенський молзавод	0,203	0,248	-18,1%	0,21%	0,26%
ТД Мушкетер	0,195	0,781	-75,0%	0,20%	0,83%
ЕлітЛуцьк	0,188	0,467	-59,7%	0,19%	0,50%
Обуховський молзавод	0,173	0,180	-3,9%	0,18%	0,19%
Інші	0,41	0,132	-68,9%	0,04%	0,14%
Загалом	96,567	94,322	2,4%	100%	100%

Дедалі очевиднішою на ринку морозива стає концентрація виробництва. У рейтингу ТОП-5 лідерів склад компаній, згідно з інформацією АВ-group, не змінився:

- «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»);
- «Ласунка» (ТМ «Ласунка»);
- «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»);
- «Фірма« Ласка »» (ТМ« Ласка »);
- ФМ «Хладопром» (ТМ «Хладик»).

На основі наведених даних визначемо загальний рівень конкуренції (Табл.2.6).

Таблиця 2.6

Загальний рівень конкуренції на ринку морозива України 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість гравців	21	22	23	25	25
Темп росту ринку	0,045%	0,055%	0,068%	0,065%	0,070%
Кількість товарних груп	3	3	3	3	3
Кількість товарів	5	5	5	5	7
Чистий пломбір	2	2	2	2	3
Морозиво з начинками та добавками	2	2	2	2	2
Заморожений сік	1	1	1	1	2
Кількість товарів на 1 гравця	5	5	5	5	7
Кількість товарних груп у 1 гравця	3	3	3	3	3

Даний ринок висококонкурентний. У таблиці проаналізовані дані по великим гравцям. Незважаючи на наявність високої конкуренції, ринок хоча і повільно, але розвивається.

Основні показники по ТОП-5 конкурентах наведені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Доля та темп росту ринку по основним конкурентам на ринку морожива України станом на 2020 рік

Конкуренти	Доля ринку	Темп росту
Житомирський маслозавод	26%	1%
Ласунка	20%	6%
Львівський ХК	18%	-15%
Фірма Ласка	13%	11%
ФМ Хладопром	10%	12%
Галичина Ласунка	4%	-7%

На основі даних таблиці 2.6 будується карта конкурентів (рис.2.3)

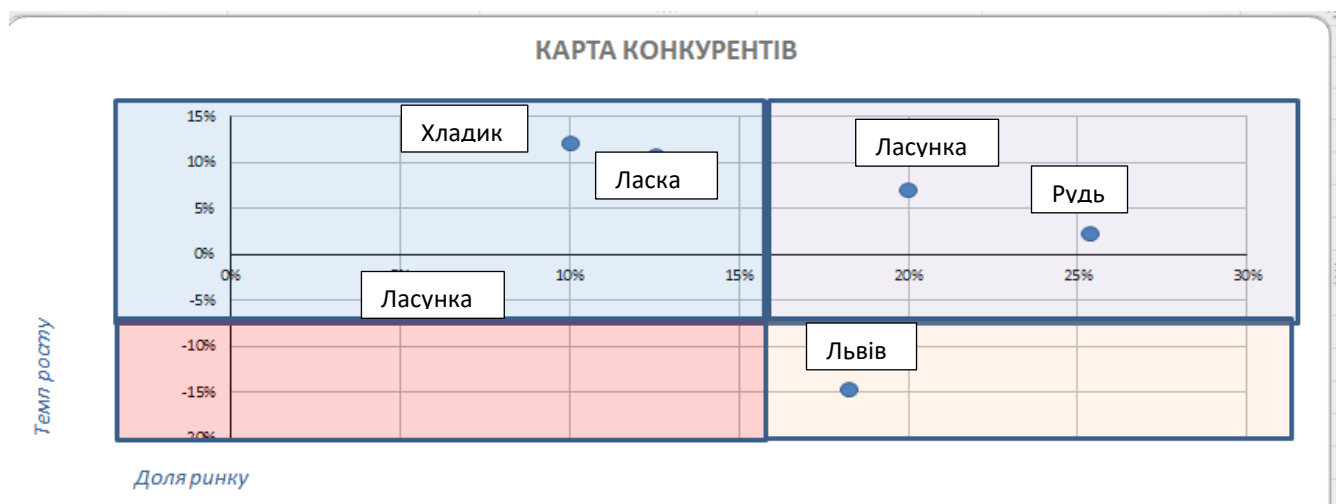


Рис. 2.3 Карта конкурентів

Проведемо аналіз продуктового портфеля методом експертних оцінок щодо відповідності властивостей продуктів потребам споживачів. Результати показані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктового портфеля

Властивість продукту / Потреба ЦА	РУДЬ	Ласунка	Львівський ХК	Фірма Ласка	ФМ Хладопром	Галичина Ласунка	Продуктова Ініціатива
Якість продукту	5	5	5	5	5	5	

Продовження таблиці 2.7

Ціна	4	4	5	5	4	4	Цінові акції для кінцевого споживача
Держава- виробник продукту	5	5	5	5	5	5	
Відповідність держ.стандартам якості	5	5	5	5	5	5	
Представленість в торгових точках	5	5	5	4	4	4	
Можливість надання зворотного зв'язку (гаряча лінія)	5	5	4	4	4	4	
Натуральність продукту	4	4	3	4	4	5	розробка лінійки корисних продуктів
Наявність алергенів в складі продукту	3	3	4	3	5	5	уменьшение аллергенов в составе продукта

Виходячи з даних таблиці 2.7, компанії слід розглянути можливості на користь використання гіпоалергенних компонентів у виробництві продукції, більш натуральних підсилювачів смаку, барвників і т.д. Також рекомендовано активно продовжувати реалізовувати акційні пропозиції для кінцевого споживача.

Для проведення аналізу конкурентів за ціновою політикою необхідно скласти порівняльну таблицю з ціновими пропозиціями по основних категоріям (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняння цінових пропозицій основних конкурентів на ринку морозива
України

Ціна	Житомирський маслозавод (ТМ РУДЬ)	Ласунка	Львівський ХК (ТМ LIMO)	Фірма Ласка	ФМ Хладопром (ТМ Хрещатик)	Середньоринкова ціна	Індекс відносно середньої ринкової ціни	Індекс відносно ключового конкурента на ринку/в сегменті
Чистий промбір, вафельний стакан	13,69	15,81	13,72	10,5	24,6	15,664	0,87397855	1,15485756
Морозиво з начинками та добавками	16,5	16,79	17,01	15,55	19,9	17,15	0,962099125	1,017575758
Заморожений сік	15,4	12,59	12,58	19,35	9	13,784	1,117237377	0,817532468

Отже, морозиво ТМ «Рудь» здебільшого нижче середньої ринкової ціни, але при досконалому дослідженні слід також враховувати грамаж продукції.

Тому загальний порівняльний аналіз конкурентів відносно ціни наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз конкурентів відносно ціни

Конкуренти	Low-priced	Middle-priced	High-priced	Premium
Житомирський маслозавод	+	+	+	+
Ласунка		+	+	+
Львівський ХК		+	+	+
Фірма Ласка	+	+	+	
ФМ Хладопром		+	+	+

Отже, продукти компанії охоплюють всю цільову аудиторію за критерієм ціни, тому компанія може бути гідним конкурентом усім провідним гравцям на ринку.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування

підприємства. Тому, на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів.

Складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл.2.10), які потім занесемо у зведену таблицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ЗАТ «Житомирський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід, 2. Сильний бренд, 3. Сильний продуктовий портфель 4. Є визнаним лідером на ринку. 5. Застосування новітніх технологій. 6. Наявність висококваліфікованої команди . 7. Міцні партнерські зв'язки. 8. Наявність довгострокової стратегічної орієнтації 9. Широкий асортимент та планове оновлення асортименту продукції. 10. Раціональний розподіл ресурсів підприємства. 11. Потужна маркетингова підтримка. 12. Висока якість продукції. 13. Збільшення обсягу експорту продукції до 24 країн світу. 14. Розвиток соціальної інфраструктури. 15. Запровадження сучасної системи менеджменту та стандартів. 16. Наявність потужної мережі брендів («Ескімос», «Супер шоколад», «Імпреза», «Дитяче бажання», «Імперія», «Пустунчик», «Ice Land», «Хуторок», «Frenzy» та ін.)	1. Висока конкуренція з боку інших виробників і сильна цінова конкуренція 2. Можливість неякісної сировини, що постачається. 3. Залежність від банківських кредитів. 4. Зменшення сировинної бази. 5. Висока собівартість продукції.
Можливості	Загрози
1. Інвестиції в розвиток виробництва 2. Виведення новинок на ринок.	1. Затримка поставок компонентів для виробництва 2. Зниження споживчої спроможності на тлі загального зниження купівельної спроможності 3. Висока цінова конкуренція.

Таким чином, ми бачимо компанію «Рудь», як сильного гравця на ринку виробників морозива.

2.3. Визначення конкурентних переваг підприємства

Проведення SWOT-аналізу та оцінка стратегічного балансу потенціалу ПАТ «Житомирський маслозавод».

Проведемо більш детальний аналіз внутрішнього стану компанії, акцентуючи увагу на сильних і слабких сторонах, а також аналіз зовнішнього середовища, відзначаючи, які можливості і загрози можуть очікувати компанію ззовні.

1. Внутрішній аналіз.

Сильні сторони

Перш за все, хочеться відзначити розвинену корпоративну культуру організації: ПАТ «Житомирський маслозавод» володіє культурою високої ефективності, яка підкреслює значимість результатів роботи співробітників. Ця корпоративна культура також вказує на важливість критеріїв або заходів, що використовуються для визначення необхідної продукції, її відповідності високій якості. Культура ПАТ «Житомирський маслозавод» має наступні характеристики:

1. Фокус на продуктивності - індивідуальна продуктивність і організаційна ефективність;
2. Фокус на якості - якість продукції в усіх областях;
3. Ефективність - ефективна робота за допомогою технологій і інших інструментів.

Організаційна культура ПАТ «Житомирський маслозавод» орієнтована на продуктивність і якість. ПАТ «Житомирський маслозавод» також опанував ефективністю завдяки технологіям та інноваціям у внутрішніх бізнес-процесах, включаючи розвиток людських ресурсів [2].

Технології: фабрики оснащені найсучаснішими інноваційними технологіями, мають у своєму розпорядженні необхідні потужності для задоволення попиту на українському ринку.

Устаткування: все морозиво виробляється на сучасному обладнанні та відповідно до міжнародних стандартів якості. Продукція створюється за найкращими європейськими рецептурами. Регулярно відбувається модернізація обладнання.

Дистрибуція: в компанії спостерігається найширша дистрибуційна мережа, що складається в цілому з 80 дистриб'юторів (висока ступінь проникнення на ринок). Основними каналами перевезення і зберігання виступають як власний ланцюжок, так і спеціальні організації. У великих містах, де вже відкриті філії, як правило, робота відбувається по власних каналах. Продукцію ПАТ «Житомирський маслозавод» можна купити практично в будь-якій торговельній точці по всій Україні.

Репутація: запам'ятовується бренд, стійка асоціація у споживачів з високою якістю, компанії є абсолютним лідером ринку морозива в Україні за обсягами виробництва і продажів.

Виробництво: високі потужності, що забезпечують високе покриття попиту. Підтримка виробництва на найвищому рівні. Використання якісних інгредієнтів.

Маркетинг: аналіз ринку і його потреб і організація просування бренду відповідно до цього аналізу. Активні комунікації зі споживачами через ЗМІ.

Удосконалення рецептур і технологій виробництва: орієнтація на підвищення якості. Кожні два роки ПАТ «Житомирський маслозавод» справляє глибоке технологічне оновлення асортименту.

Така політика не піддається легкому копіюванню, покупець одержує не просту зміну упаковки, а нове морозиво.

Розробка товарів: одна з сильних сторін ПАТ «Житомирський маслозавод» - великий асортимент брендів.

Слабкі сторони

Висока ціна в своєму сегменті: ціна на продукцію компанії в середньому трохи вище, ніж у конкурентів.

Порівняно висока залежність від постачальників і логістичних компаній.

Продукція не має значимої додаткової цінності.

У маркетингу додаткова цінність - це те, що робить продукт більш привабливим для покупців. Так, ПАТ «Житомирський маслозавод» може пишатися високою якістю своєї продукції, доведеними сертифікатами, що досить важливо для клієнтів. Проте, цього недостатньо, щоб залишатися лідером у своїй сфері. Поки ПАТ «Житомирський маслозавод» сфокусований на розробці якісного продукту, конкуренти намагаються завойовувати ринок, придумуючи все більш нові способи залучити клієнтів, такі як різноманітність смаків, незвичайна презентація, упаковка, подарунки, інші супутні матеріали, в тому числі ігри для дітей на упаковці.

Недолік реклами. Продуктова лінійка постійно зростає, при цьому більшість брендів компанії залишаються слабо рекламованими. Крім того, варто відзначити, що частина продаваних брендів може бути безперспективна.

Далі перейдемо до аналізу зовнішнього середовища компанії.

2. Зовнішній аналіз.

Можливості

Зміна моделей поведінки споживачів і переваг у бік наступних видів продукції:

- морозиво, позиціонується як низькокалорійне/натуральне. Зростаюча тенденція в області здоров'я і гарного самопочуття підвищила інтерес до продуктів з користю для здоров'я, наприклад, з низькою калорійністю або низьким вмістом цукру, доданим білком або пробіотиками та морозивом на основі кокосового або рисового молока [29];

- снекове морозиво (морозиво в стаканчиках з пластиковою ложечкою) і т.д. ;

- морозиво великими брусочками, призначене для домашнього вжитку. У 2018 році продовжували домінувати окремі порції молочного морозива. Крім

того, в цій категорії поступово відбувається перехід від традиційних імпульсивних продажів до більш запланованої поведінки;

- заморожені десерти і десерти з морозива - відносно нові продукти в Україні. Обидва показали стійке зростання в 2017 і 2018 роках в результаті відновлення економіки в країні, підвищення обізнаності споживачів і більш широкого поширення.

Хоча якість залишається важливим фактором, дослідження підкреслює той факт, що бренди морозива повинні приділяти більше уваги новим смакам, а також таким атрибутам, як незвичайні текстури, малюнки, дизайн упаковки.

Збільшення споживання морозива. Починаючи з кінця 2014 року, зниження макроекономічних показників зробило вплив на ринок морозива. У 2015 році зниження споживання морозива сталося через зниження грошових доходів громадян. Однак з 2016 року обсяги споживання збільшилися, і в останні роки також знаходяться на високому рівні.

Загрози

Зростаюча конкуренція, напружене конкурентне середовище.

За оцінками «NeoAnalytics» в найближчі роки конкурентна боротьба за споживачів стане набагато інтенсивнішою [45].

Падіння рівня продажів порційного морозива в зимовий час через сезонності попиту. Динаміка обсягів виробництва морозива носить сезонний характер, що безпосередньо корелює зі структурою попиту. Збільшення попиту можна спостерігати з березня по серпень, і обсяг пропозиції відповідно зростає. Крім того, на попит морозива можуть вплинути погодні умови. Незвично холодна літня погода в 2017 році призвела до значного зниження споживання морозива в більшості російських регіонів.

Підвищення цін на сировину. Зростання курсів валют неминуче позначається на збільшенні вартості закуповуваних інгредієнтів з-за кордону (молочні сировинні продукти, свіжі і заморожені ягоди, глазури, емульгатори і стабілізатори, рослинні жири, ароматизатори та ін.). Не можна точно передбачити темпи інфляції і коливання курсів долара і євро.

Таким чином, розглянувши основні сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, можна побудувати SWOT-матрицю, яка наочно покаже, які опції можуть використовувати менеджери для розробки і подальшої реалізації стратегій (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-матриця для ПАТ «Житомирський маслозавод»

	Сильні сторони (S) 1. Швидкий запуск і виведення на ринок нових продуктових лінійок 2. Впізнавані бренди 3. Постійний аналіз смаків споживачів і адаптація до них 4. Аналіз тенденцій ринку і оперативне реагування на них через інновації 5. Розвинута мережа постачальників 6. Можливість економії за рахунок ефекту масштабу 7. Найвищу в галузі якість продукції	Слабкі сторони (W) 1. Більш висока середня ціна на продукцію, ніж у конкурентів 2. Порівняно висока залежність від постачальників і логістичних компаній 3. Продукція не має значимої додаткової цінності 4. Недолік реклами - більшість брендів компанії слабо рекламуються 5. Частина продаваних брендів безперспективна
Можливості (O) 1. Збільшення зацікавленості споживачів в різних видах продукції 2. Збільшення купівельної спроможності населення 3. Зростання ринку морозива 4. Ненасиченість ринку морозива, можливість	Стратегічні опції SO 1. Подальша диверсифікація асортименту (s1 s2 s3 o1 o3 o4 o5) Розробка більш корисних сортів морозива (s1 s7 o5) 2. Адаптація існуючого асортименту до зміни смаків споживачів (s1 s3 s4 o1 o2 o5) Захоплення ринку за	Стратегічні опції WO 1. Створення додаткової цінності у продукції, компенсує більш високу ціну (w1 w3 o2 o5) 2. Інвестиції в рекламу продукції (w4 o1 o3 o4) 3. Ринучи розвиток в регіонах присутності, висновок більш вигідних

Продовження таблиці 2.11

експансивного розвитку в сегменті десертів 5.Зміщення уваги споживачів на корисність продукції	рахунок випуску більш дешевих продуктових лінійок (s1 s2 s5 s6 o3)	контрактів з постачальниками через збільшених обсягів поставок (w1 w2 o2 o3 o4)
Загрози (T) 1.Зростання собівартості продукції у зв'язку з подорожчанням сировини після санкцій 2.Дефіцит молока, пов'язаний з неможливістю імпорту продукції після введення санкцій 3.Падіння рівня продажів порційного морозива у зимовий час через сезонності попиту	Стратегічні опції ST 1.Активна реклама «домашнього» і «коктейльного» морозива (s2 s3 s6 t3) 2.Укладення довгострокових партнерських відносин з постачальниками, замовлення більшої частини продукції (від виробленого обсягу) постачальника для укладення більш вигідних контрактів (s5 s6 t1) більш вигідних контрактів (s5 s6 t1) 3.Партнерство з фермерськими господарствами (s5 t2) 4.Створення власного виробництва молока (s4 s6 t2)	Стратегічні опції WT 1. Пошук дешевших аналогів сировини (w1 w2 t2) 2. Реклама «сімейних» сортів морозива у зимовий час (w4 t3) 3. Відмова від менш вдалих продуктових лінійок, концентрація на більш успішних брендах (w5 t1)

Висновки до розділу 2

В цілому, ПАТ «Житомирський маслозавод» охоплює великий ринок виробництва морозива, є лідером в сегменті, випереджаючи своїх конкурентів. Обсяги випуску продукції мають позитивну тенденцію, однак у зв'язку з

нестабільним валютним курсом і складною економічною ситуацією в Україні компанія не може швидко нарощувати виробничі потужності.

Успіх компанії в значній мірі заснований на здатності організаційної культури прищеплювати високу продуктивність і якість трудової етики співробітників для максимізації ефективності бізнесу. Наприклад, завдяки високій якості товару компанія залишається конкурентоспроможною на ринку, незважаючи на жорстку конкуренцію.

ПАТ «Житомирський маслозавод» також опанував ефективністю завдяки технологіям та інноваціям у внутрішніх бізнес-процесах, включаючи розвиток людських ресурсів.

Після проведення SWOT-аналізу та після розглянутих стратегічних опцій головною слабкістю компанії є її залежність від постачальників і логістичних компаній. Таким чином, на укарїнському ринку доцільно детально проаналізувати витрати на логістику, поставки сировини і в ряді випадків проаналізувати можливість покупки компаній-підрядників або створення внутрішніх структур з відповідними функціями.

Зростаюча конкуренція змушує виробників регулярно пропонувати нові способи залучення аудиторії, такі як різноманітність смаків морозива, текстури, упаковка, додаткова цінність продукції та інше. Перспективи учасників ринку будуть багато в чому залежати від ефективності їх маркетингової політики, появи нових брендів, розширення асортименту і експериментів з дизайном і ароматами.

Виходячи з вищесказаного, ПАТ «Житомирський маслозавод» рекомендується дотримуватися стратегії диференціації, оскільки зараз сильними її сторонами є необхідні умови для успішної реалізації даної стратегії, такі як:

- висока якість продукції;
- інноваційність, постійна розробка нових видів продукції;
- широкий асортимент продукції, що реалізовується.

Крім того, стратегія диференціації рекомендується з огляду на широкі потенційні можливості для реклами і подальшого створення додаткової цінності у продукції компанії.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ «РУДЬ»

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної конкурентної стратегії підприємства

Проблеми формування ефективної конкурентної стратегії організацій пов'язані головним чином з динамікою внутрішнього ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю багатьох форм глобальної конкуренції в різних галузях, значною частиною монопольного сектору в економіці України, недостатній досвід вітчизняних компаній. Кризові явища мають значний вплив на ситуацію, що склалася на ринковому просторі, наслідки якої відчуються на підприємствах усіх сфер діяльності, включаючи харчову промисловість. За цих умов роль стратегії значно зростає, дозволяє сформулювати пріоритетні напрямки розвитку компанії.

Щоб розроблена стратегія була ефективною, слід докласти значних зусиль для вдосконалення процесу її формування. У цьому сенсі виникає питання вдосконалення методології розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності промислової продукції.

Проблемі конкурентоспроможності продукції приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, проте досі немає єдиного розуміння сутності цієї економічної категорії.

Вважається, що конкурентоспроможність товару - це сукупність його властивостей відповідати вимогам ринку в даний момент часу, який характеризується характеристиками споживача, споживчими уподобаннями та ринковими умовами продукції. Прийнято розрізняти такі типи конкурентоспроможності: продукції, організації, галузі, економіки.

М. Портер трактує це поняття так: "конкурентоспроможність - характеризується сукупністю факторів положення організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відображається набором показників" [32, с.24].

У роботі Должанського І.З. [10, с.104] спостерігається, що конкурентоспроможність продукції слід розуміти як характеристику, яка відображає їх різницю з продукцією конкурента, таку як ступінь задоволення конкретної соціальної потреби, і витрати на її виконання. Показник, що відображає цю різницю, показує ступінь конкурентоспроможності аналізованої продукції порівняно з продукцією конкурента. Тому для аналізу конкурентоспроможності продукції необхідно порівняти параметри продукту, що аналізується, та товарів, що конкурують, з рівнем, встановленим потребами покупця, а потім порівняти отримані показники.

Інноваційна стратегія компанії є неймовірно важливим елементом у перетворенні вашої організації від новачка до великої компанії. Ефективна інноваційна стратегія повинна масштабуватися в залежності від організації. Ось три способи ефективного масштабування інноваційної стратегії компанії:

1. Побудуйте розгалужену інноваційну мережу.

Успішна інноваційна стратегія походить від створення розширеної інноваційної мережі, як внутрішньої, так і зовнішньої. Внутрішньо ваша організація може працювати над сприянням інноваціям. Коли працівники мотивовані вирішувати складні проблеми, з якими стикаються замовники, інновації стають більш потужними. Зовні організація може обмінюватися знаннями та ресурсами для вирішення більш складних проблем з партнерами, постачальниками, клієнтами і навіть конкурентами. Це може стимулювати інноваційну стратегію вашої організації, розширюючи її охоплення та глибину.

2. Розробити потужні процеси та системи.

Зосередьтеся на розробці потужних процесів та систем, які стосуються створення, розвитку, реалізації та вимірювання ідей. Наприклад, система управління інтелектуальною власністю може легко відстежувати, які співробітники подали ідеї, повні характеристики цих ідей та те, як вони вписуються в ширшу інноваційну стратегію організації. Вирішення питань оперативного розвитку цих процесів створює основу, на якій може рости ваша інноваційна стратегія.

3. Постійно оцінюйте успіх (або невдачу).

Ключем до побудови масштабу будь-якої стратегії є постійний огляд та вимірювання вашого прогресу. Те саме стосується вашої інноваційної стратегії. Регулярне вимірювання дозволяє організації бачити, які елементи інноваційної стратегії працюють добре чи не так, щоб керівництво могло повторити успіх. Крім того, ця точка зору може свідчити про те, де слід робити інвестиції, щоб найбільш ефективно використовувати інтелектуальну власність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Система управління інтелектуальною власністю може впорядкувати цей процес і визначити, які активи неефективно використовуються.

В сучасних реаліях ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності організації є об'єктивною необхідністю, щоб у сучасній конкуренції перемагав той, хто захищає та активно проводить власну політику в галузі конкурентоспроможності продукції [5, с. 289].

Формування ефективної стратегії конкуренції організації відповідно до ринкових позицій пов'язане з виявленням її переваг та ризиків, оцінкою її відповідності ринковій ситуації та ступеню організації виробництва на підприємстві та його керівництві.

На формування конкурентної стратегії організації впливає безліч факторів, які необхідно враховувати: конкурентна ситуація на конкретному ринку; типи конкурентів; можливості виробництва товарів; забезпечення його якісних характеристик тощо.

Слід зазначити, що алгоритм формування ефективної стратегії конкуренції в компанії повинен бути всебічним і повним. На рис. 3.1 показані ключові етапи формування конкурентної стратегії, а також у таблиці 3.1 представлені характеристики кожного з цих етапів.

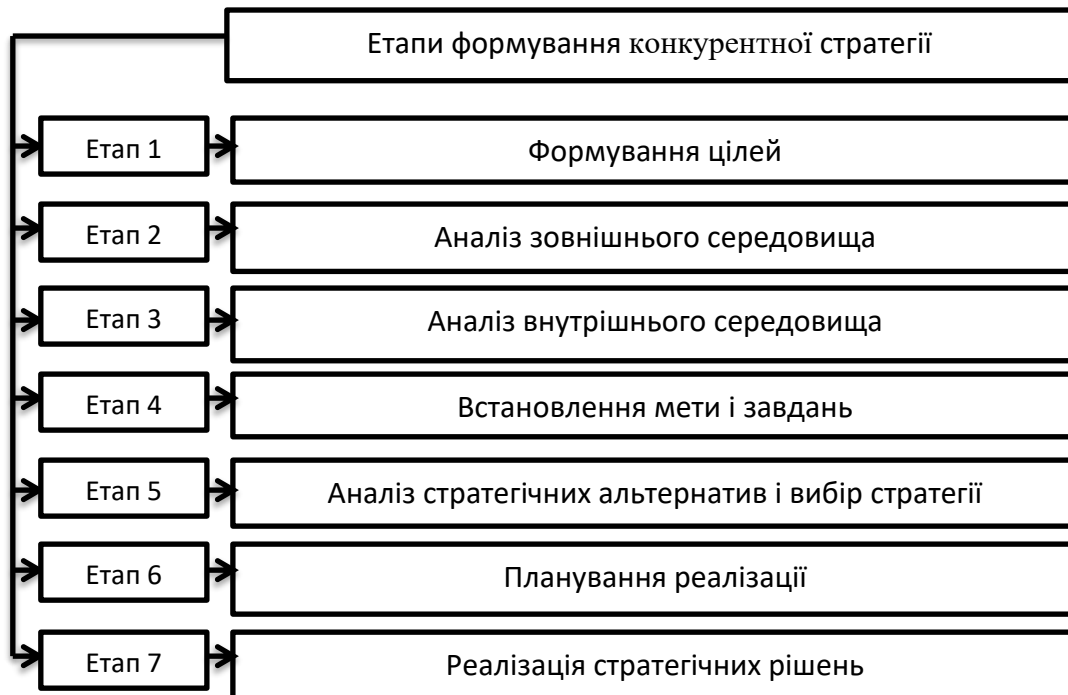


Рис. 3.1. Алгоритм формування і реалізації стратегії конкуренції організації [10, с.123]

Стратегія компанії формально відображається в документі, який називається стратегічним планом. Необхідно вказати на складність вибору ефективної конкурентної стратегії з усього переліку стратегій за умови врахування всіх важливих факторів. Отже, важливим кроком в аналізі має стати розробка алгоритму ефективного вибору конкурентної стратегії, який враховує більшість ринкових факторів, дозволяє здійснити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив і поставити за мету використовувати оптимальний набір інструментів. Це дозволить вам розробити конкурентну стратегію компанії та забезпечити її ефективне впровадження.

Ринкові умови ведення бізнесу вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності, однієї з ключових складових успіху компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме управління конкурентними процесами допоможе організації постійно вдосконалювати та управляти всіма процесами компанії, що дозволяє їй досягти конкурентних переваг з

додатковими наслідками, що в кінцевому підсумку призведе до прибуткової діяльності компанії.

ПАТ "Житомирський масло завод" - компанія "Рудь" - лідер серед виробників морозива України. Використання новітніх технологій та робочих підходів, міцне партнерство, відданість традиціям дозволяє завжди бути на крок попереду у всьому: компанія працює на споживачів [31].

За даними аналітичної компанії AR-group, у рейтингу ТОП-5 лідерів ринку морозива в Україні виявлено склад компаній: ПАТ "Житомирський маслозавод завод" (ТМ "Рудь") - 26,7%, "Ласунка" (ТМ Ласунка) - 23,8%, «Львівський холодильний завод» (ТМ «Лімо») - 15,6%, «Фірма Ласка» (ТМ Ласка) - 13,9% та «Хладопром» (ТМ Хладік) - 9, 9% [33].

Таблиця 3.1

Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації

Етап	Характеристика
1	2
Встановлення цілей	Формування та інтерпретація завдань компанії в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі вимагає ефективного підходу, оскільки це плацдарм для вибору конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ототожнюється з поточними та майбутніми загрозами та можливостями, які можуть вплинути на досягнення ключових цілей.
Оцінка внутрішнього оточення	Визначте внутрішні зміни компанії, які можна розглядати як сильні сторони, аналіз її важливості та здатності стати основою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох напрямків діяльності компанії: макросередовище (порівняння ресурсів компанії та ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовище (внутрішнє середовище досліджується лише в конкретній стратегічній галузі управління (СЗГ): дослідження ресурсів компанії в даному СЗГ; оцінка ефективності виробництва та комерційної діяльності організації) .
Формування мети і завдань	Характеристика шляхом комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, рамок

Продовження таблиці 3.1

	діяльності компанії, загроз та можливостей, перспектив розвитку. Реалізація сформованої стратегії вимагає розробки набору стратегічних альтернатив, що враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Типи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / загрози із зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; виконання цілей компанії; реальність стратегії; дотримання обмежень та стратегічних та фінансових цілей.
План реалізації	Підготовка детального плану реалізації обраної стратегії з визначенням часу реалізації за фазами та очікуваних результатів.
Виконання стратегічних рішень	Здійснюється в таких межах: застосування адміністративних факторів; використання економічних важелів, методу бюджетування, використання системи показників та управління за цілями. Необхідно, щоб про всі розроблені рішення повідомлялися певні виконавці під виглядом планів, розпоряджень та інших затверджених розпорядчих документів.

Джерело: [41]

Більш ефективною у підвищенні конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський масло завод» є реалізація стратегії розвитку продукту, що передбачає вкладення коштів у ресурси організації з метою підвищення якості продукції.

Для вибору стратегії ПАТ «Житомирський масло завод», виходячи з конкурентних позицій та привабливості галузі, можна скористатися матрицею Мак-Кінсі (рис. 3.2).

Тому для ПАТ «Житомирський масло завод» є ефективною інвестиційною стратегією, тобто інвестуванням у розвиток та оновлення асортименту, на які вимагають споживачі. В якості пропозиції ми можемо запропонувати розширити асортимент продукції морозивом на рослинному молоці (для веганів) та дієтичним морозивом, що приверне увагу дівчат та жінок, які дотримуються дієти. Позиція компанії на ринку сильна, але існує ризик послабити її, ігноруючи вклад інвестицій у розвиток компанії.

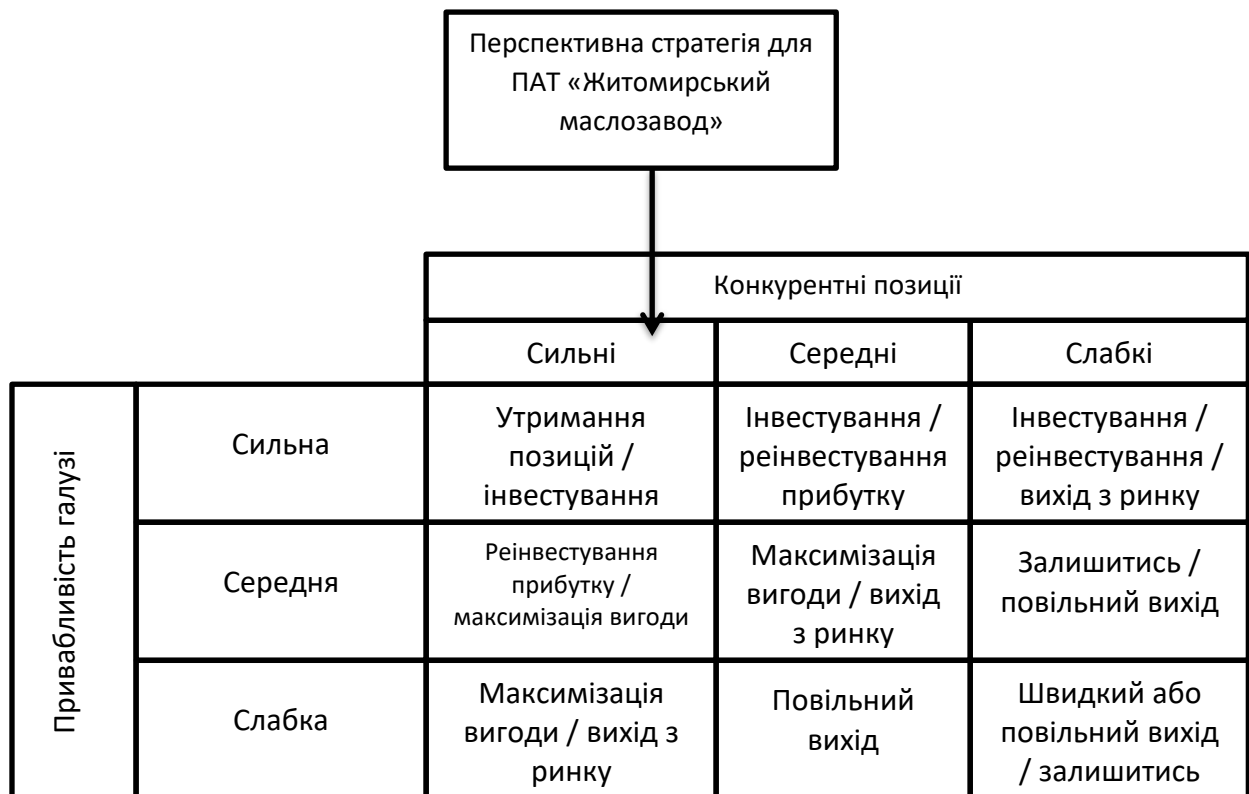


Рис. 3.2. Перспективні конкурентні стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» за матрицею Мак-Кінзі

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Житомирський масло завод» здійснюється відповідно до системи конкурентоспроможності з метою підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення або підтримання конкурентних позицій на ринку.

3.2. Економічна ефективність впровадження нової стратегії підприємства

З існуючих стратегічних можливостей компанії на світовому ринку ПАТ «Житомирський маслозавод» характеризується виконанням глобальної стратегії диференціації. Оскільки компанія диференціює свій товар за однаковими характеристиками в різних країнах, щоб створити постійний імідж компанії у всьому світі та завоювати міцну конкурентну позицію. Яскравим прикладом є тривала і плідна співпраця з Ізраїлем та Казахстаном.

При виборі корпоративної стратегії ПАТ "Житомирський маслозавод" потрібно враховувати певні фактори: розмір компанії, стан ринку та активів, технологію.

ПАТ "Житомирський маслозавод" належить великій компанії і тому має широкі можливості вибору стратегії. Беручи до уваги SWOT-аналіз, рекомендується обрати стратегію концентрованого зростання як корпоративну стратегію. Іншими словами, будуть реалізовані наступні стратегічні альтернативи: розробка нових технологій виробництва, що дозволять зменшити споживання енергії та втрати сировини; розширення асортименту продукції, залучення позик на виробництво. Компанії рекомендується захищати свої позиції на ринку, впорядковувати ринок.

Стратегія концентрованого зростання, яка є найбільш оптимальною для ПАТ "Житомирський маслозавод", і яка може підвищити позиції компанії на ринку, є підтипом стратегії зміцнення її позицій на ринку та стратегії підвищення якості продукції. , тому реалізуйте можливі плани шляхом: постійної роботи з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання та споживачами продукції для підвищення їх якості; вжити всіх необхідних та достатніх заходів, щоб уникнути невідповідної продукції; безперервний і систематичний процес для гарантування якості та управління продукцією на всіх етапах виробництва; компонентний аналіз якості продукції та розробка шляхів її поліпшення; виконання плану виробництва та реалізації продукції; постійний контроль уповноваженої особи щодо ефективної роботи системи забезпечення якості; виконання планів навчання та підвищення кваліфікації працівників; дії "Програми організаційно-технічних заходів щодо економії ресурсів"; ПАТ «Житомирський маслозавод» використовує тип просування: проштовхування. Реалізація стратегії просування передбачає використання ефективного набору маркетингових комунікацій.

Для оцінки ефективності реалізації обраної стратегії ми оцінюємо конкурентоспроможність компанії (ККО), використовуючи дані форми No1 та форми No2 бухгалтерського обліку (Додаток А).

Для оцінки ефективності обраної стратегії компанії ПАТ «Житомирський маслозавод» необхідно розрахувати конкурентоспроможність на ринку (табл. 3.2). Отримані дані заносяться в таблицю 3.3.

Таблиця 3.2

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
1	2	3
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$РВ = \Phi. 2 \text{ Р. } 040 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність вико рис-тання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 030 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільш.)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \Phi. 2 \text{ Р. } 050 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробн. та використання РС	$ПП = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \text{СЧР}$ (збільшення)
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Р. } 380 / \text{Р. } 640 > 0,5$
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймов. банкрутства	$КП = \text{Р. } 260 / \text{Р. } 620 > 2$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$КЛ = (\text{Р. } 220 + \text{Р. } 230 + \text{Р. } 240) / \text{Р. } 620 > 0,2$
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх боротних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господ. діялн.	$КО = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 260 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)

Продовження таблиці 3.2

3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)		
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \Phi. 2 \text{ Р. } 220 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Характеризує ділову активність підприємства	$КЗ = \Phi. 1 \text{ Р. } 130 - \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (змен)
3.3. Коефіцієнт завантаж виробничих потужн (КВ)	Показує ділову активність підприємств-ва, ефективність роботи службизбуту	$КВ = \Phi. 1 \text{ Р. } 130 / \text{Виробнича потужн.}$
3.4. Коефіцієнт ефект реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \Phi. 2 \text{ Р. } 80 / \Phi. 2 \text{ Р. } 100(\Gamma.3 - \Gamma.4)$ (збіл)
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задов. потреби відповідної до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільш)
4.2. Ціна товару		(збільшення)

Таблиця 3.3

Показники ефективності діяльності ЗАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Позитивна тенденція	Базовий рік	Звітний рік	Прогнозний рік	Бали	
					Звітний рік	Прогнозний рік
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,75	0,72	0,82	11	9
Показник фондівдачі	Збільшення	2,62	3,13	3,86	12	12
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	-0,09	0,03	0,09	15	15
Продуктивність праці	Збільшення	117,35	143,99	186,98	12	13
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)						
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,45	0,61	0,81	14	13

Продовження таблиці 3.3

Коефіцієнт платоспроможності	>2	0,45	0,61	0,87	14	14
Коеф. абсолютної ліквідності	>0,2	0,54	0,61	0,28	10	6
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	2,64	3,35	3,41	13	10
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)						
Рентабельність продажу	Збільшення	0,06	0,022	0,063	5	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	0,11	0,07	0,07	15	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,85	0,89	0,9	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	0,21	0,23	1,04	11	15
Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)						
КТ		Збільшення	-	-	-	10 15

Розрахуємо показники за отриманими даними:

звітний рік:

$$ЕВ = 0,72 \times 11 + 3,13 \times 12 + 0,03 \times 15 + 143,99 \times 12 = 1773,81;$$

$$ФС = 0,61 \times 14 + 0,61 \times 14 + 0,61 \times 10 + 3,35 \times 13 = 66,73;$$

$$ЕЗ = 0,022 \times 5 + 0,07 \times 15 + 0,89 \times 10 + 0,23 \times 11 = 12,59;$$

прогнозний рік:

$$ЕВ = 0,82 \times 9 + 3,86 \times 12 + 0,09 \times 15 + 186,98 \times 13 = 2484,79;$$

$$ФС = 0,81 \times 13 + 0,87 \times 14 + 0,28 \times 6 + 3,41 \times 10 = 58,49;$$

$$ЕЗ = 0,063 \times 15 + 0,07 \times 10 + 0,9 \times 10 + 1,04 \times 15 = 26,25.$$

Тоді, комплексний показник конкурентоспроможності підприємства становитиме:

звітний рік:

$$ККО = 1773,81 + 66,73 + 12,59 = 1853,13;$$

прогнозний рік:

$$ККО = 2484,79 + 58,49 + 26,25 = 2569,53.$$

Отримане значення ККО у прогнозованому році, показує, що вибір стратегії концентрованого зростання, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та поліпшення якості продукції, покращить позиції компанії на ринку морозива та дозволить компанії поліпшити свої фінансові та ринкові положення.

Та збільшити фактичних та потенційних споживачів, підвищити продажі та просування продукції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Наполегливість у реалізації стратегії - це загальне бачення, ідея, яка живе не один рік, а десять і більше років і йде в далеке майбутнє. Основних ділових навичок та інфраструктури, необхідних для вдосконалення, неможливо придбати чи створити за день, і, з'явившись, вони повинні постійно адаптуватися до змін та вдосконалення.

Завданням вищого керівництва ПАТ «Житомирський молочний комбінат» є визначення ринкових можливостей, які в основному залежать від ділової компетенції компанії та уявлень про розвиток ринку, від яких навички допоможуть їй продовжувати лідирувати на ринку. Продукція компанії досить різноманітна, різні частки ринку кожного типу та різні темпи зростання ринку, тому вони повинні дотримуватися різної політики щодо кожного виду продукції.

Значення, отримане від ККО у прогнозованому році, показує, що вибір стратегії концентрованого зростання, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та поліпшення якості продукції, покращить позиції компанії на ринку морозива та дозволить компанії поліпшити свої фінансові та ринкові ринки положення. і збільшити фактичних та потенційних споживачів, збільшити продажі та просування продукції.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі була розглянута діяльність «Житомирського маслозаводу», що є лідером в Україні з виробництва морозива. Продукція компанії реалізується по всій Україні та користується попитом серед споживачів. Все це є можливим завдяки широкій дистриб'юторській системі компанії. Продукція компанії експортується за кордон та є конкурентоспроможною на світових ринках.

Розглянувши фінансово-господарський стан компанії та проаналізувавши сильні та слабкі сторони можна стверджувати, що компанія являється лідером у своїй галузі та є сильним конкурентом. Для компанії «Рудь» оптимальною інноваційною стратегією розвитку є стратегія концентрованого зростання. Даний вид стратегії передбачає розроблення нових технологій виробництва та розширення асортименту продукції.

Підприємству потрібно триматися своїх лідерських позицій на ринку. Для цього потрібно ретельно обирати постачальників сировини, стежити та своєчасно оновлювати обладнання на виробництві, проводити постійний моніторинг якості продукції, дбати про постійне і планомірне зростання кваліфікації працівників, приділяти особливу увагу маркетингу компанії і своєчасно вилучати продукцію з асортименту, яка втратила свій попит серед споживачів.

Згідно з проведеного аналізу та отриманого значення ККО можна стверджувати, що обрана стратегія концентрованого зростання буде сприяти покращенню підприємства.

Проаналізувавши фінансові показники компанії спостерігається тенденція зростання, про що свідчать показники ділової активності, які мають позитивну тенденцію до збільшення їх значень.

На основі річного звіту можна зробити висновки, що ПАТ "Житомирський маслозавод" є рентабельним, фінансово незалежним та має високий інноваційний потенціал, що у свою чергу сприяє до залучення

інвесторів. Усі ці фактори сприяють до розвитку та позитивних результатів компанії.

На мою думку, для покращення інвестиційної привабливості підприємства потрібно виконати наступні заходи:

1. Збільшити виділення коштів на розробку та впровадження нових технологій на підприємстві.
2. Приділити особливу увагу маркетингу та рекламі продукції.
3. Нарощувати відсоток продукції на світових ринках харчової промисловості.

Компанія «Рудь» є лідером серед українських виробників морозива, займає перші місця за якісними показниками, асортиментом, а також за новітніми технологіями в області виробництва продукції, яка задовольняє потреби та смаки найвибагливіших споживачів.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс за 2018-2020 роки

Актив	Код р.	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
- залишкова вартість	010	456.8	577.3	653
- первісна вартість	011	1824.8	2126.2	2493
- накопичена амортизація	012	(1368)	(1548.9)	(1840)
Незавершене будівництво	020	160.2	525.1	295
Основні засоби:				
- залишкова вартість	030	26080.3	82558.6	81525
- первісна вартість	031	53795.7	152715.7	157829
- знос	032	(27715.4)	(70157.1)	(76304)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0	20
Відстрочені податкові активи	060	12132	883.5	4025
Інші необоротні активи	070	0	0	0
Усього за розділом I	080	67912,7	84019,4	164662
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	16495.8	18556.5	20503
Незавершене виробництво	120	3517.7	3324.8	1756
Готова продукція	130	1932.4	5666.1	16571
Товари	140	137.4	452.2	1656
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
- чиста реалізаційна вартість	160	22749	41177.4	71335
- первісна вартість	161	26551.5	48713.2	89763
- резерв сумнівних боргів	162	(3802.5)	(7535.8)	(18428)
Дебіторська заборгованість за рахунками:				
- за бюджетом	170	7.3	40	68
- за виданими авансами	180	6536.9	7173.9	2532
- з нарахованих доходів	190	0	789.8	1875
- із внутрішніх розрахунків	200	8328.7	11322.4	33340

Інша поточна дебіторська заборгованість	210	271	339.8	340
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0	83000
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
- в національній валюті	230	76992	111097.2	37185
- в іноземній валюті	240	1641	4602.8	1140
Інші оборотні активи	250	7887.2	8186.8	8268
Усього за розділом II	260			
III. Витрати майбутніх періодів	270	252.6	333.7	313
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275			0
Баланс	280	185578,3	297607,9	366400
Пасив	Код	2018	2019	2020
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	33877.8	33877.8	33878
Інший додатковий капітал	330	18706.4	60997	60997
Резервний капітал	340	2656.8	2656.8	2657
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	37336.6	92095	161054
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)	(0)
Усього за розділом I	380	92577.6	189626.6	258586
II. Забезпечення наступних виплат та платежів				
Забезпечення виплат персоналу	400	1582.3	3334.4	3449
Інші забезпечення	410	4342.9	6963.5	5916
Сума страхових резервів	415	0	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0	0
Цільове фінансування	420	-26.8	-14.6	0
Усього за розділом II	430	5898.4	10283.3	9365
III. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	440	0	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0	0
Усього за розділом III	480	0	0	0
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2001	2888.8	2291
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
- з одержаних авансів	540	46599.1	49497.7	50146
- з бюджетом	550	7303.7	6194.9	4015

- зі страхування	570	927.3	1330.1	1100
- з оплати праці	580	2602.3	3871.6	3234
- із внутрішніх розрахунків	600	17270	19994.5	18257
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605			0
Інші поточні зобов'язання	610	10274.6	13653.3	18981
Усього за розділом IV	620	86978	97430.9	98024
V. Доходи майбутніх періодів	630	124.3	267.1	425
Баланс	640	185578,3	297607,9	366400

Звіт про фінансові результати за 2018-2020 рр.

Стаття	Код рядка	2020	2019	2018
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	615765	501814.4	387855.4
Податок на додану вартість	015	87679	73354.2	57357
Інші вирахування з доходу	030	(0)	(0)	(457)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	528086	428460.2	330041.4
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(384505)	(317509.7)	(251907.1)
Валовий прибуток:				
- прибуток	050	143581	110950.5	78134.3
- збиток	055	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	31214	22290.6	22728.9
Адміністративні витрати	070	(18918)	(18717.4)	(14664)
Витрати на збут	080	(24576)	(19551.9)	(13923)
Інші операційні витрати	090	(48831)	(26119.1)	(19651.1)
Фінансові результати від операційної діяльності:				
- прибуток	100	82470	68852.7	52625.1
- збиток	105	(0)	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0	0
Інші фінансові доходи	120	16755	7292.2	1496
Інші доходи	130	4409	4776.8	2810
Фінансові витрати	140	(15)	(33.1)	(13)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	160	(5484)	(3604)	(2238)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0		

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
- прибуток	170	98135	77284.6	54680.1
- збиток	175	(0)	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0		
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	()	()
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(28940)	(22521.9)	(17197)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:				
- прибуток	190	69195	54762.7	37483.1
- збиток	195	(0)	(0)	(0)
Надзвичайні:				
- доходи	200	124	56.7	44
- витрати	205	(143)	(61)	(33.1)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)	(0)
Частка меншості	215	0		
Чистий:				
- прибуток	220	69176	54758.4	37494
- збиток	225	(0)	(0)	(0)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат: дис. кандидата економ. наук: Антонюк Наталія Анатоліївна. – С.: 2010. – 230 с.
2. Бірюк М.О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України / М. О Бірюк. – Вістник НТУ «ХП», 2015. – С. 49-52.
3. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Навч. посіб. / М. Д. Бедринець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
4. Бондаренко В. В. Інноваційні технології як фактор розвитку сучасних інформаційних комунікацій інформаційно-аналітичного обслуговування дистантних користувачів бібліотеки / В. В. Бондаренко. Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. – 2011. – Вип. 32. – С. 207-221.
5. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №14. – С. 288-293.
6. Бутирська І.В. Чернівецький торговельно-економічний інститут – КНТЕУ: Стаття. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2008. – С. 22-25.
7. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: монографія. Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. / Возняк Г.В. – К.: УБС НБУ, 2007. – 183 с.
8. Гринько Т. В. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності: Стаття. «Экономика и менеджмент 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Коллективная монография. – Дніпропетровськ, 2013. – 528 с.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.

10. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 384 с.
11. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. – 2010. – № 8. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
12. Електронне видання «Економічна правда». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2014/01/14/414710/>
13. Забарна Є. М. Інновації на промисловому підприємстві та специфіка їх реалізації / Є. М. Забарна, К. І. Дімітрашко. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Сер.: Економічні науки. 2012. – 290 с.
14. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Управління інноваціями: навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 277 с.
15. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2012. – 336 с.
16. Інноваційний поступ економіки України: проблеми, тенденції, потенціал зростання: монографія / З.Юринець, Л.Гнилянська, А.Грищук, І.Гурняк, Л. Загвойська, О. Макара, В. Петринка: Ліга-Прес, 2013. – 296 с
17. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун. – К.: Економіка України. 2013. – № 4. – С. 44–56.
18. Кокурін, Д. І. Інноваційна діяльність: монографія / Д. І. Кокурін. – М.: Іспит, 2011. – 576 с.
19. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Краснокутська Н. В. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

20. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві / В.В. Круглов, В. В. Бондаренко. – К.: «Young Scientist», 2016. – №12. – 665с.
21. Лаврук В. В. Методичні основи інноваційного бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії // В. В. Лаврук Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 15-19.
22. Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г. І. Лановська. Науковий вісник Херсонського державного університету. – Сер.: Економічні науки. 2014. – 236с.
23. Легеза Д. Г. Формування конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств : теорія, методологія, практика / Легеза Д. Г.; Нац. акад. аграр. наук України, 2012.– 380 с.
24. Левченко, Н.М. Аналіз інноваційної діяльності підприємств / Н.М. Левченко, Д.К. Носенко // – 2009. – 146 с.
25. Маркіна І. Конкурентоспроможність національної економіки та стратегія інноваційного розвитку підприємств / І. Маркіна, І. Школа // Вісник Львівського університету. ЛНУ ім. Івана Франка. – 2015. – 113с.
26. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник. Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, № 4. – С. 67–72.
27. Наказ від 06.09.2010р. № 270 «Про затвердження Інструкції з надання фінансової допомоги на поворотній і безповоротній основі та цільової позики за рахунок сум адміністративно-господарських санкцій та пені, що надходять до державного бюджету за невиконання нормативу робочих місць для працевлаштування інвалідів». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0954-10>
28. Ольвен. Г. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичний посібник з використання збалансованості системи показників / Г. Ольвен, Ж. Рой, М. Веттер. – М.: вид. дім «Вільямс», 2004. – 304 с.

29. Осіпов В.А. Аналіз сучасної концепції управління інноваційним розвитком та особливостей відтворення інновацій в умовах трансформації економіки України: звіт про наук-досл. роботу: Осіпов В.А. – С.: 2010. – 30с.
30. Очерedyкo О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи / Л. І. Тертична, О. О. Очерedyкo / Бізнес Інформ. – 2011. – №11. – С. 82–84.
31. Офіційний сайт підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rud.ua/>
32. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 454 с.
33. Сайт аналітичної компанії AR-group. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ar-group.kiev.ua>
34. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко. Стратегія розвитку України. – 2017. – № 1. – С. 3-6.
35. Смородінова, А. С. Інноваційна стратегія підприємства на зовнішніх ринках / А. С. Смородінова, Е. М. Забарна. – К.: Одеса, 2015. – Вип. 50. – С. 20.
36. Сокирник І. В. Стратегія підприємства: конспект лекцій/ І. В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2013. – 122 с.
37. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / В.В.Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.
38. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт. упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
39. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник/ О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – К.: "Хай-Тек Прес", 2010. – 368 с.
40. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник /за заг. ред. Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2013. – 448 с.

41. Філіппова С.В., Тимошук М.П., Дашченко Н.М. Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств: Стаття. – О: Праці Одеського політехнічного університету, 2011. – Вип. 2(36).

42. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації / К.М Хаустова - Фінансовий простір, - 2015р. – 181с.

43. Хотяшева О.М. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. 2-е вид. – СПб.: Пітер, 2006. – 385 с.

44. Швець В. Я. Управління конкурентостійкістю підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм / В. Я. Швець, О. В. Варяниченко, О. Г. Єсаулова. Економіка і регіон. – 2012. – № 3. – С. 97-101.

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.