

6. Юрчишина Л.В., Херсун С.В. *Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення. Економічна наука XXI ст.: реалії та перспективи.* 2013. № 2. С. 195-201.

**УДК 658.155**

**Крупельницька І.Г., канд. екон. наук, доцент**  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2487-3362>

Researcher ID: [N-1874-2016](https://orcid.org/0000-0002-2487-3362)

## **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства завжди пов'язана з певними складнощами у проектному, фірмовому і корпоративному управлінні. В статті розглянуто основи методу побудови дерева прийняття рішень до реалізації рекомендовано стратегічну альтернативу виробництва модернізованого продукту та послідовного виведення на ринок, яка характеризується найбільшим значенням середнього чистого приведенного доходу.*

**Ключові слова:** *стратегія інноваційного розвитку, продуктова стратегія, стратегія маркетингу, аналіз стратегічних альтернатив, інноваційний продукт*

**Постановка проблеми.** Сучасна практика господарювання свідчить про те, що більшість підприємств, які досягли успішних економічних результатів значну увагу приділяють формуванню системи стратегічного управління, яка дозволяє забезпечити стійкість в конкурентній боротьбі протягом довгострокового періоду. В даний час особливої актуальності набуває стратегія, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкоплинного зовнішньої середовища. У зв'язку з цим необхідно підвищувати увагу до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, яке орієнтує діяльність на запити споживачів, дозволяє більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні

зміни, досягати конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегія інноваційного розвитку - це один із методів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших своєю новизною, перш за все для цієї компанії і, можливо, для галузі, ринку, споживачів. Інноваційна стратегія підпорядкована загальній стратегії підприємства. Вона задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення та джерела залучення коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що стратегія інноваційного розвитку підприємства може охоплювати декілька аспектів, пов'язаних з діяльністю підприємства, а саме включати такі види інновацій: продуктові, технологічні, організаційні, соціальні. Також реалізація однієї стратегії інноваційного розвитку може потребувати об'єднання різних видів інновацій.

Питанням стратегічного інноваційного розвитку, формування інноваційних стратегій присвячені праці С. Валдайцева, Л. Водочека, Дж. Ван Дейна, П. Друкера, Г. Менша, М. Портера, Р. Фостера, Ф. Хайека, С.Ю.Глазьєва, Д.С. Львова та ін. Посеред українських науковців, які досліджували проблеми інноваційного розвитку та розроблення інноваційних стратегій потрібно назвати І.В. Алексеєва, О.І. Амошу, Ю.М. Бажала, Б.В. Буркинського, А.П. Гречан, М.П. Денисенка, Я.А. Жаліло, В.І. Захарченка, С.М. Ілляшенка, М.І. Крупку, О.О. Лапко, Б.А. Малицького, О.В. Макару, І.А. Маркіну, Ж.В. Поплавську, В.П.Семиноженка, Л.І. Федулову, А.І. Яковлєва, О.М. Шкіня, Н.В. Коцеруба та ін.

**Мета статті.** Дослідити та проаналізувати альтернативні стратегії управління на кінцевий результат на базі «дерева рішень» та сформувані основні етапи реалізації інноваційного проекту.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація стратегії інноваційного розвитку завжди пов'язана з певними складностями у проектному, фірмовому і корпоративному управлінні, це обумовлено наступним:

- підвищення рівня невизначеності результатів, що вимагає розвинення функції управління інноваційними ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів, тому що у портфелі

інноваційних проектів переважають середньострокові і особливо довгострокові проекти, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів. У зв'язку з чим перед керуючою системою даної організації з'являється якісно новий об'єкт управління - інноваційно-інвестиційний проект;

– посилення потоку змін в організації у зв'язку з інноваційною реструктуризацією. Потоки стратегічних змін слід поєднувати зі стабільними поточними виробничими процесами. Потрібно забезпечити поєднання інтересів і узгодження рішень стратегічного, науково-технічного, фінансового, виробничого, і маркетингового менеджменту [1, 11].

Для вирішення виникаючих проблем стратегія інноваційного розвитку має формуватись відповідно до головних цілей фірми і на наявному або створюваному новому науковому, виробничому, збутовому потенціалі фірми, під який виділяються ресурси і здійснюється певний їх захист. При цьому має передбачати не тільки визначення своїх ключових позицій, а й рівень економічної безпеки на перспективу залежно від виду обраної ринкової стратегії. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Цілі - це ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Ставлячи певні цілі, керівництво формулює ті головні орієнтири, на яких повинна бути сфокусована вся діяльність підприємства і його колективу [2,3].

Для вибору стратегії необхідно враховувати особливості кожного виду, які суттєво впливають на можливості і реальність їх здійснення. До основних видів стратегій відносять:

– продуктова стратегія спрямована на визначення видів конкретної продукції і технологій, сфер і методів збуту способу підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;

– стратегія маркетингу припускає гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов. Конкурентна стратегія має на меті скорочення витрат виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення способом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках;

– стратегія управління передбачає постійний контроль всіх видів діяльності і номенклатури продукції з метою диверсифікації продукції, що випускається, за рахунок нових напрямів і ліквідації тих, які не узгоджуються з цілями фірми та її орієнтирами;

– стратегія капіталовкладень - припускає визначення рівня капіталовкладень на основі розрахунку масштабів випуску окремих видів продукції і діяльності фірми в цілому; визначення конкурентних позицій фірми;

– стратегія "розширення" - передбачає здійснення цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування як фірми загалом так і її філіалів та дочірніх компаній;

– стратегія поглинання, що припускає придбання акцій інших компаній, які характеризуються швидким зростанням і науково-технічними досягненнями, з метою підвищення ефективності фірми шляхом проникнення в нові галузі господарства і транснаціоналізацію капіталу.

– стратегія зарубіжного інвестування - передбачає створення за кордоном власних виробничих підприємств - складальних і з розроблення сировинних ресурсів;

– стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності - пов'язана з розробкою заходів, що забезпечують доцільність розвитку такої діяльності, яка дає змогу знизити до мінімуму передбачувані можливі ризики й оцінити вигоди;

– стратегія зовнішньоекономічної експансії - припускає щодо всіх видів діяльності створення зарубіжного виробництва, експорт з треті країни товарів і послуг, зарубіжне ліцензування [4, 5, 6].

Використання переваг і особливостей зазначених видів стратегій можливе тільки за умови їх об'єднання в систему стратегічного управління господарською діяльністю, яка буде спрямована на інноваційний розвиток підприємства.

Інноваційна діяльність, яка забезпечує розвиток, завжди пов'язана із численними ризиками, що суттєво впливає на рівень економічної безпеки

підприємства. Тому задля її забезпечення вихідною невід'ємною умовою реалізації стратегії має бути аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, інноваційної ситуації, ресурсів, здібностей і можливостей підприємства.

У даному розділі було проаналізовано два альтернативні інноваційні проекти на підприємстві, що мають однакові вихідні дані, але відрізняються за типом інновацій, що мають бути впровадженні.

Один із проектів передбачає впровадження продуктової інновації, тобто виробництво цілком нового продукту. Інший проект передбачає впровадження технологічної інновації, за допомогою якої буде вироблений модернізований продукт з асортименту, що вже існує.

Виробництво цілком нового продукту супроводжується підвищеним ризиком та невизначеністю. Також реалізація проекту з виробництва цілком нового продукту вимагає збільшення обсягів початкових інвестицій у порівнянні з базовим варіантом проекту. При цьому можливі як перевищення реального попиту на новий продукт над його очікуваним обсягом, так й зворотна ситуація у випадку зниженого попиту.

У випадку впровадження модернізованого продукту ризику та невизначеність знижуються, а початкові інвестиції також можуть знизитися у порівнянні з базовим варіантом. У даному випадку також можливі ситуації підвищеного або зниженого попиту на модернізований продукт у порівнянні з очікуваним обсягом попиту.

Реалізація як нового, так і модернізованого продукту можлива із використанням двох альтернативних стратегій. Це стратегія послідовного виведення продукту на ринок та стратегія одночасного виведення продукту на ринок.

Стратегія послідовного виведення товару на ринок характеризується поступовим територіальним розширенням ринку збуту інноваційного продукту (нового чи модернізованого). Дана стратегія дозволяє здійснювати аналіз та долати проблеми, що пов'язані зі збутом інноваційного продукту, а також на підставі відповідних висновків приймати рішення щодо розширення ринків

збуту даного продукту. Завдяки цій стратегії зменшується ризик, що пов'язаний із реалізацією інноваційного продукту, проте велика вірогідність програшу конкурентної боротьби щодо захоплення нових сегментів ринку.

Стратегія одночасного виведення товару на ринок характеризується одночасним виведенням інноваційного продукту (нового чи модернізованого) на усі можливі ринки збуту. У рамках даної стратегії виробник не має змоги оперативно реагувати на обсяги попиту на продукцію, а також вносити відповідні корективи. Ця стратегія має високий рівень ризику, що пов'язаний із реалізацією інноваційного продукту. У випадку низького рівня попиту підприємство зазнає значних збитків, а у разі високого рівня попиту ситуація буде діаметрально протилежна. Проте значною перевагою стратегії одночасного виведення товару на ринок є можливість повного захоплення ринкової ніші підприємством – інноватором [7].

Таким чином, необхідно провести аналіз стратегічних альтернатив реалізації інноваційного продукту, що передбачають:

- 1) виробництво нового чи модернізованого продукту;
- 2) реалізацію стратегії одночасного чи послідовного виведення товару на ринок (рис. 1).

Стратегія послідовного виведення	Стратегічна альтернатива 2	Стратегічна альтернатива 4
Стратегія одночасного виведення	Стратегічна альтернатива 1	Стратегічна альтернатива 3
	Виробництво нового продукту	Виробництво модернізованого продукту

Рисунок 1 – Матриця стратегічних альтернатив

При цьому можливі три варіанти попиту на інноваційний продукт:

- 1) очікуваний обсяг попиту на продукцію;

- 2) підвищений обсяг попиту на продукцію;
- 3) знижений обсяг попиту на продукцію.

Для розрахунку розмірів можливого прибутку використано вихідні дані з таблиці 1, таблиці 2.

Таблиця 1 – Значення коригувальних коефіцієнтів для аналітичної оцінки стратегічних альтернатив реалізації інноваційного проекту

$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\alpha_4$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\beta_4$
1,8	1	0,9	0,85	2,2	2	1,3	1,25

Таблиця 2 – Вірогідність стратегічних альтернатив реалізації інноваційного проекту

№ стратегічної альтернативи	Вірогідність		
	підвищеної величини попиту на продукцію	очікуваної величини попиту на продукцію	зниженої величини попиту на продукцію
1	0,5	0,4	0,1
2	0,1	0,8	0,1
3	0,1	0,4	0,5
4	0,1	0,8	0,1

Необхідно розрахувати обсяг початкових інвестицій для кожної зі стратегічних альтернатив за формулою:

$$IC_i = IC \times \alpha_i \quad (1)$$

$i$  – номер стратегічної альтернативи ( $i = 1,2,3,4$ );

$\alpha$  – коригувальний коефіцієнт (див. табл. 1).

Обсяг початкових інвестицій аналізованих стратегічних альтернатив дорівнює:

- 1)  $IC_1 = 270$  тис.грн.
- 2)  $IC_2 = 150$  тис.грн.
- 3)  $IC_3 = 135$  тис.грн.
- 4)  $IC_4 = 127,5$  тис.грн.

Приведений дохід для кожної зі стратегічних альтернатив розраховується за формулами:

$$PV_{\Pi i} = PV \times \beta_i \quad (2)$$

$$PV_{3i} = PV / \beta_i \quad (3)$$

$$PV_{Oi} = PV, \quad (4)$$

де  $\Pi$  – випадок підвищеного попиту;

$O$  – випадок очікуваного попиту;

$3$  – випадок зниженого попиту;

$\beta$  – коригувальний коефіцієнт.

Обсяг приведеного доходу аналізованих стратегічних альтернатив дорівнює:

1)  $PV_{\Pi 1} = 571,8$  тис.грн.;

2)  $PV_{\Pi 2} = 519,8$  тис.грн.;

3)  $PV_{\Pi 3} = 337,9$  тис.грн.;

4)  $PV_{\Pi 4} = 324,9$  тис.грн.;

5)  $PV_{O1} = 259,9$  тис.грн.;

6)  $PV_{O2} = 259,9$  тис.грн.;

7)  $PV_{O3} = 259,9$  тис.грн.;

8)  $PV_{O4} = 259,9$  тис.грн.;

9)  $PV_{31} = 118$  тис.грн.;

10)  $PV_{32} = 129,95$  тис.грн.;

11)  $PV_{33} = 199,92$  тис.грн.;

12)  $PV_{34} = 207,92$  тис.грн.

Чистий приведений дохід розраховується за формулами:

$$NPV_{Bi} = PV_{Bi} - IC_i, \quad (5)$$

$$NPV_{Oi} = PV - IC_i, \quad (6)$$

$$NPV_{Hi} = PV_{Hi} - IC_i. \quad (7)$$

Результати розрахунків:

1)  $NPV_{\Pi 1} = 301,8$  тис.грн.;

2)  $NPV_{\Pi 2} = 369,8$  тис.грн.;

3)  $NPV_{\Pi 3} = 202,9$  тис.грн.;

4)  $NPV_{\Pi 4} = 197,4$  тис.грн.;



- 5)  $NPV_{01} = -10,1$  тис.грн.;
- 6)  $NPV_{02} = 109,9$  тис.грн.;
- 7)  $NPV_{03} = 124,9$  тис.грн.;
- 8)  $NPV_{04} = 132,4$  тис.грн.;
- 9)  $NPV_{31} = -152$  тис.грн.;
- 10)  $NPV_{32} = -20$  тис.грн.;
- 11)  $NPV_{33} = 65$  тис.грн.;
- 12)  $NPV_{34} = 80$  тис.грн.

Щоб зробити висновки щодо найбільш рентабельного та найприбутковішого проекту необхідно знайти середній чистий приведений дохід за кожною стратегічною альтернативою (формула 8):

$$\langle NPV_i \rangle = NPV_{Vi} \times \rho_V + NPV_{Oi} \times \beta_o + NPV_{Hi} \times \rho_n, \quad (8)$$

де  $\langle NPV_i \rangle$  — середній чистий приведений дохід  $i$ -ої стратегічної альтернативи;

$\rho$  – вірогідність обсягів попиту.

Середній чистий приведений дохід аналізованих стратегічних альтернатив дорівнює:

- 1)  $\langle NPV_1 \rangle = 131,7$  тис.грн.;
- 2)  $\langle NPV_2 \rangle = 122,9$  тис.грн.;
- 3)  $\langle NPV_3 \rangle = 102,7$  тис.грн.;
- 4)  $\langle NPV_4 \rangle = 133,7$  тис.грн.

Для аналізу отриманих результатів доцільно використати метод дерева прийняття рішень.

Метод дерева рішень – це один з методів автоматичного аналізу величезних масивів даних. Перші ідеї створення "дерев рішень" починаються з робіт П. Ховленда і Е.Ханта кінця 50-х років ХХ століття. Проте основоположною роботою, що дала імпульс для розвитку цього напрямку, стала книга Е.Ханта, Дж. Мерина і П. Стоуна "Experiments in Induction", яку було опубліковано в 1966 р.

У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій.

В основу методу "дерева цілей" покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву "дерева рішень" (рис. 1).

Дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигравів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Побудова "дерева рішень" виконується "зверху вниз" - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складним, менш важливим, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення.

На схемі "дерева рішень" саме верхнє положення займає кінцева мета розв'язання проблеми (кінцевий результат).

Чим складніше можна вирішити завдання, тим більше має бути число рівнів розгляду проблеми і тим більше число завдань, що вирішуються на кожному рівні [8, 9].

Застосування методу "дерева рішень" дозволяє:

- визначати шляхи досягнення мети з виконанням кількісної оцінки складності виникають завдань та оцінкою труднощі здійснення того чи іншого варіанту;
- поліпшувати якість рішень в умовах невизначеності.

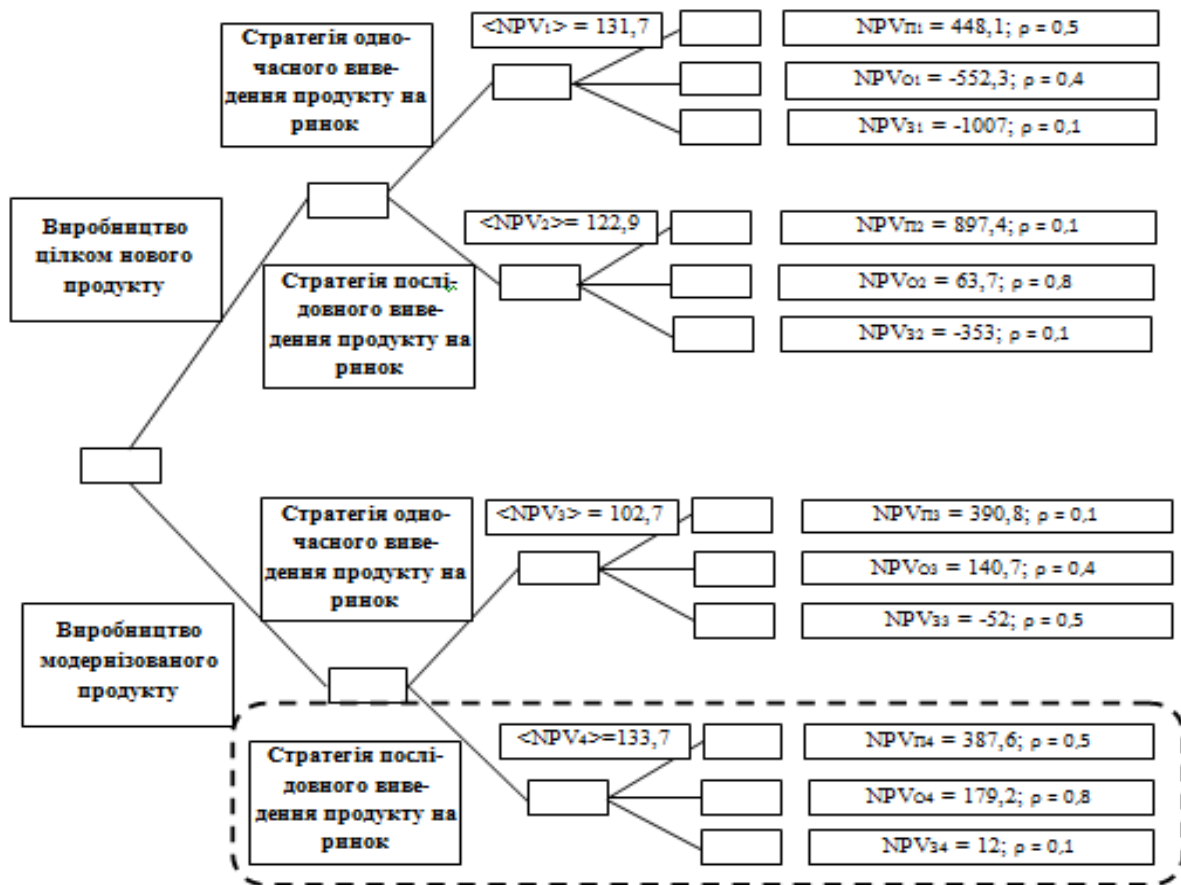


Рисунок 1 – Дерево рішень щодо стратегічних альтернатив реалізації інноваційного проекту

Процес прийняття управлінських рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає виконання п'яти етапів:

Етап 1. Формулювання завдання. Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити суттєві і несуттєві. Це дозволить привести опис завдання щодо прийняття управлінського рішення у форму, що піддається аналізу. Повинні бути виконані такі основні процедури: визначення можливостей збору інформації для експериментування і реальних дій; складання переліку подій, що з певною імовірністю можуть відбутися; установлення часового порядку розміщення подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова "дерева рішень".

Етап 3. Оцінка ймовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані ймовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення виграшів (чи програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Вирішення завдання.

Головна перевага "дерева рішень" перед іншими методами - можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогодні. При побудові багаторівневого "дерева рішень" досягнення мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень "дерева рішень" повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків [10].

На основі розрахункових значень NPV по критерію максимального значення до реалізації рекомендується стратегічна альтернатива 4 (виробництво модернізованого продукту та послідовне виведення на ринок).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже на основі методу побудови дерева прийняття рішень до реалізації рекомендовано стратегічну альтернативу виробництва модернізованого продукту та послідовного виведення на ринок, яка характеризується найбільшим значенням середнього чистого приведенного доходу. Це забезпечить можливість плавного переходу до нового виду продукції, та пристосування до вимог ринку та попиту споживачів з мінімальними втратами від провадження новітніх технологій для підприємства. В залежності від виду продукції, детальні методики потребують подальшого дослідження та впровадження і є актуальними як для підприємств, для ринку так і для споживачів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : навч.-метод. посіб. С.-Пб. : Питер, 2002. 400 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
3. Курнышева И., Сулейманов Д. Инвестирование инновационного развития. *Экономист*. 1994. № 10. С. 187.
4. Завлин П.Н., Игнатов А.А., Кулагин А.С. Инновационная деятельность в условиях рынка С.-Пб., 1994. 252 с.

5. Чернобай Л., Стоцько С. Інноваційна діяльність підприємств : сутнісна характеристика та проблеми її активізування. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. С. 27-34.
6. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А.. Контроллинг, 2013  
Инновационный менеджмент: учебн. пособ. Київ. «Дашков», 2013.
7. Станковская И.К., Стрелец И.А. Экономическая теория для бизнес-школ: учебник. М.: Эксмо, 2005.
8. Антонюк Л.Л. Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія Київ: КНЕУ, 2013. 394 с.
9. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О.І.Волков, Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.; Київ: ВД «Професіонал», 2014. 960 с.
10. Федосова Р.Н., Пименов С.В. Современный инструментарий оценки эффективности инновационных проектов. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2009. № 5. С. 78-81.
11. Коцеруба Н. В. Інформаційна база аудиту конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Вдосконалення економіки та фінансової системи на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості*: матеріали міжнар. наук.-прак. конференції, м.Запоріжжя, 11 квітня 2020р. Запоріжжя 2020,С.113-116.

**УДК 657.44**

**Кудирко О.М., канд. екон. наук, доцент**

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5090-1208>

Researcher ID: **B-7012-2018**

## **АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВАРНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

*В статті обґрунтовано актуальність аналізу товарних операцій на підприємствах торгівлі. Визначено мету аналізу, вказано на вагомість використання методів аналізу товарних операцій. Представлено основні завдання та охарактеризовано їх сутність з урахуванням специфіки об'єкта аналізу – товарних операцій на підприємствах торгівлі. Проаналізовано основні аналітичні показники.*