

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Обґрунтування інноваційної стратегії підприємства,
на прикладі ТОВ «Андреас Штіль»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Молоток В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

Молоток В.М. Обґрунтування інноваційної стратегії підприємства, на прикладі ТОВ «Андреас Штіль».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 16 рисунків, 3 таблиці, 6 додатків, 22 літературних джерела.

Предмет дослідження – запропоновані напрями щодо удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Андреас Штіль».

Об'єкт дослідження – інноваційна стратегія ТОВ «Андреас Штіль».

Мета дослідження – дослідження теоретичних основ, здійснення фінансово-економічної оцінки та представлення й обґрунтування основних напрямів щодо удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Андреас Штіль» в умовах кризи.

Методи дослідження – теоретико-дослідницький; порівняльно-дослідницький; практико-пошуковий; фінансово-економічної оцінки; аналізу та синтезу; організаційно-управлінського аналізу; фінансово-економічного прогнозування та інші.

В даній роботі представлені та обґрунтовані основні напрями удосконалення інноваційної стратегії для ТОВ «Андреас Штіль», а саме: етапи впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії для забезпечення розвитку діяльності ТОВ «Андреас Штіль» за кризових умов; модель оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Ключові слова: інноваційна діяльність, інновація, криза, інноваційно-орієнтована стратегія, інноваційно-управлінська модель.

SUMMARY

Molotok B.M. Substantiation of the enterprise innovative strategy (LLC «Andreas Shtil» as a case study).

Qualifying bachelor work consists of 65 pages, 16 figures, 3 tables, 6 additions, and 22 references.

The subject of investigation is the recommended innovative strategy types for the LLC «Andreas Shtil».

The object of investigation is the innovative strategy of the LLC «Andreas Shtil».

The aim of the work is to study the theoretical foundations, carry out a financial and economic assessment, present and substantiate the main ways to improve the innovative strategy of the LLC «Andreas Shtil» in crisis conditions.

The results are obtained with the following research methods: theoretical and research; comparative research; practical and research; financial and economic assessment; analysis and synthesis; organizational and management analysis; financial and economic forecasting and others.

This paper presents and substantiates the main ways to improve the innovation strategy of the LLC «Andreas Shtil», namely: the stages of innovation-oriented strategy implementation to ensure the development and effective activity of the LLC «Andreas Shtil» under crisis conditions; a model for evaluating the innovative management effectiveness of the LLC «Andreas Shtil».

The results of the conducted research can be implemented in the work of the LLC «Andreas Shtil».

Key words: innovative activity, innovation, crisis, innovation-oriented strategy, and innovation-management model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Суть та особливості інноваційної стратегії підприємства.....	10
1.2 Особливості процесу формування та реалізації інноваційної стратегії як запоруки ефективної діяльності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СТАНУ ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ».....	22
2.1 Загальна характеристика, особливості діяльності й розвитку підприємства.....	22
2.2 Аналіз організаційно-фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ».....	36
3.1 Впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії для забезпечення розвитку діяльності досліджуваного підприємства за кризових умов.....	36
3.2 Розробка моделі оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності підприємства.....	43
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	53
4.1 Стратегія і тактика оптимальної життєдіяльності людини.....	53
4.2 Комплексний підхід до охорони праці в ТОВ «Андреас Штіль».....	56
ВИСНОВКИ.....	59
БІБЛІОГРАФІЯ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що в умовах війни здійснення інноваційної діяльності стає життєвою необхідністю не тільки для виживання підприємств, але й для їх подальшого післявоєнного розвитку. А саме правильний вибір та успішна реалізація інноваційної стратегії стане гарантом та запорукою таких інноваційних змін.

Дослідження щодо процесу здійснення інноваційної діяльності підприємства, зокрема, особливостей формування й ефективної реалізації інноваційної стратегії, проводили такі вчені теоретики й практики як: Багорка М.О. [3], Волощук Г.О. [4], Грабчук І. [5], Захарченко В.І. [6], Іпполітова І. [7], Кирич Н. [21], Мухіна М.М. [11], Пацарнюк О. [12], Петрик О. [12], Свідерський В.П. [13], Семенюк О.М. [14], Юрик Н. [21] та багато інших.

Мета дослідження – дослідження теоретичних основ, здійснення фінансово-економічної оцінки та представлення й обґрунтування основних напрямів щодо удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Андреас Штіль» в умовах кризи.

Основні завдання дослідження:

1. Дослідження суті та особливостей інноваційної стратегії підприємства.
2. Представлення особливостей процесу формування та реалізації інноваційної стратегії як запоруки ефективної діяльності підприємства.
3. Представлення загальної характеристики, особливостей діяльності й розвитку ТОВ «Андреас Штіль».
4. Здійснення аналізу організаційно-фінансового забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Андреас Штіль».
5. Впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії для забезпечення розвитку діяльності ТОВ «Андреас Штіль» за кризових умов.
6. Розробка моделі оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Об'єкт дослідження – інноваційна стратегія ТОВ «Андреас Штіль».

Предмет дослідження – запропоновані напрями щодо удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Андреас Штіль».

Методи наукових досліджень: теоретико-дослідницький; порівняльно-дослідницький; практико-пошуковий; фінансово-економічної оцінки; аналізу та синтезу; організаційно-управлінського аналізу; фінансово-економічного прогнозування та інші.

Інформаційна база дослідження: теоретично-практичні й методико-дослідницькі матеріали вчених теоретиків й практиків на основі вітчизняних та міжнародних наукових та фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій; нормативно-правова база на основі законів України, а також фінансово-статистична звітність діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні основних положень щодо теоретико-методичних й обґрунтуванні практико-аналітичних висновків щодо сутності та необхідності вдосконалення інноваційної стратегії для забезпечення розвитку та підтримки майбутньої діяльності ТОВ «Андреас Штіль» в умовах кризи.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні основних напрямів удосконалення інноваційної стратегії для ТОВ «Андреас Штіль», а саме: впровадженні інноваційно-орієнтованої стратегії для забезпечення розвитку діяльності ТОВ «Андреас Штіль» за кризових умов та розробці й представленні моделі оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності ТОВ «Андреас Штіль».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на VII Міжнародній студентській науково-технічній конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» (Тернопіль, ТНТУ, 25-26 квітня 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 65 сторінок, 16 рисунків, 3 таблиці, 6 додатків. Бібліографія включає 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та особливості інноваційної стратегії підприємства

Сьогодення потребує нових підходів, методів та відповідних стратегій, які враховували б нові реалії та виклики, пов'язані із війною в Україні. Саме такою стратегією, яка спрямована на вирішення усіх цих проблемних аспектів є інноваційна стратегія.

Варто також зазначити, що дана стратегія не тільки забезпечує виживання підприємств в складних економічних умовах, але й сприяє здійсненню різного роду змін, прийняттю надскладних управлінських рішень, які дозволять стабілізувати діяльність та розвивати підприємство в подальшому.

Для того, щоб інноваційна стратегія ефективно функціонувала і створювала комфортне середовище для існування діючих підприємств потрібно підходити до її трактування з позиції ресурсного підходу, бо саме наявність ресурсного забезпечення є основною і необхідною умовою досягнення конкурентних переваг [12]. А для цього, у свою чергу, потрібно мати усі можливості для ефективного впровадження інновацій, які дозволять підприємству не лише втриматися на ринку на теперішній час, але й в перспективі успішно розвивати власну діяльність.

Щодо методологічного підходу до визначення інноваційної стратегії, то він також заслуговує уваги, бо допомагає підприємству в процесі пошуку конкурентних переваг визначитися із набором певних інноваційно-стратегічних інструментів, до яких можна віднести: засоби, методи, способи, види, типи, закономірності, прийом, принцип, правила, плани тощо.

Стратегія блакитного океану, яка носить прикладний характер, презентує інноваційну стратегію з позиції системного підходу щодо конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє розглядати її як

невід'ємним елементом цілісної системи організаційних, інноваційних та управлінських рішень, покликаних сприяти досягненню стратегічної цілі організації.

З позиції результативного підходу інноваційну стратегію розглядають як концепцію мікростратегій, сформованих з малих й тимчасових стратегій.

Розглядаючи інноваційну стратегію з точки зору прогнозування та моделювання, зазначимо, що вона є узагальнюючою моделлю дій, яка орієнтується на певні показники ідентифікатори, а також сприяє досягненню поставлених цілей організації в цілому.

Підсумовуючи підходи до визначення суті інноваційної стратегії можна відмітити, що даний вид стратегії:

- один із альтернативних шляхів досягнення цілей підприємства;
- складова успішного розвитку підприємства;
- набір відповідних правил та процедур в процесі прийняття управлінських рішень;
- важливий управлінський інструмент, який сприяє визначенню основних напрямів в процесі досягнення мети та цілей організації, враховуючи її наявні стратегічні переваги та пріоритети;
- засіб взаємодії із чинниками та викликами зовнішнього середовища;
- основа для формування планів, проєктів, програм, тобто невід'ємна складова стратегічної орієнтації організації;
- ефективний засіб управління розвитком та генерування змін в організації;
- складовий елемент інноваційної політики організації з точки зору її конкурентоспроможності та конкурентоздатності [7].

Виходячи з цього, інноваційною стратегією підприємства можна вважати таку стратегію, яка є певною сукупністю практичних заходів, основною метою яких є забезпечення ефективної діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій в різних умовах функціонування та підвищення його конкурентоздатності на різних етапах розвитку при наявності певного

інноваційного потенціалу.

Для більш ґрунтовнішого розуміння суті інноваційної стратегії на рис. 1.1 представлено типову їх класифікацію.



Рисунок 1.1 – Типова класифікація інноваційних стратегій підприємства

Щоб розібратися в особливостях представлених на рисунку інноваційних стратегіях, варто детальніше їх проаналізувати.

Щодо наступальної стратегії, то вона дозволяє підприємствам в короткі

терміни і гнучко пристосовуватися до різного роду технологічних інновацій, опираючись як на світові досягнення в сфері науки, техніки та технології, так і на власні наукові досягнення. Умовами щодо успішної реалізації даної стратегії є:

- наявність вільних фінансових коштів;
- активна участь працівників підприємства у створенні та впровадженні інновацій;
- створення спеціального підрозділу підприємства, який займається різного роду дослідженням, розробкою та впровадженням інновацій.

Наступальна стратегія включає в себе сукупність заходів, реалізація яких сприяє створенню нових сфер діяльності, що в свою чергу, дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту. Зазвичай даний вид стратегії обирають інноваційно потужні малі і великі підприємства, які постійно здійснюють вивчення ринку, прагнуть поширити свій вплив на його привабливі ніші, генеруючи власні ідеї та ноу-хау, практично реалізуючи їх.

Не менш привабливою є захисна стратегія, яку можуть собі дозволити обирати та реалізовувати тільки потужні високотехнологічні підприємства. Саме така стратегія вимагає не тільки значних зусиль у науковій та дослідницьких сферах, але й дає змогу вивчати успіхи та невдачі підприємств-лідерів, і, на основі цього досвіду, вдосконалювати власні інновації. Основними інструментами при цій стратегії є: навчання персоналу та рекламна діяльність.

Достатньо цікавою і неоднозначною є імітаційна стратегія. При даній стратегії підприємства-імітатори дозволяють собі чинити «незаконні дії» по відношенню до підприємств-лідерів, використовуючи піратський спосіб. При такому способі підприємства-імітатори досягають певних позитивних результатів в своїй діяльності на основі копіювання основних споживчих властивостей нового продукту.

Проте попри негативні моменти, варто зазначити і позитивний момент в процесі її реалізації. При умові, коли при здійсненні імітаційної стратегії дотримуються всі права щодо інтелектуальної власності підприємства-лідера, а

також забезпечується вдале поєднання привласненої технології з наявними ресурсами, то дана стратегія буде вважатися вдалою для підприємства-імітатора. Саме тому, з метою підвищення рівня технологічності та наукоємності виробництва, більшість вітчизняних підприємств так широко застосовують її на практиці.

Характеризуючи наступну – залежну стратегію, варто акцентувати увагу на тому, що при даній стратегії головну роль при здійсненні будь-якої інновації відіграє материнська компанія. Дочірні ж підприємства, які пов'язані з останньою, не роблять жодних спроб здійснення будь-яких змін щодо оновлення чи переходу на новий вид продукції, а лише виконують усі субпідрядні роботи на замовлення материнської компанії. Даний вид стратегії зазвичай використовується малими підприємствами капіталоємних галузей, успіх яких напряму залежить від успіху споживачів основного продукту материнської компанії. В своїй роботі таким підприємствам вдається забезпечувати високі якісні параметри, вчасно і гнучко реагувати на технологічні інновації та ринкові зміни. Значна частина таких дочірніх підприємств функціонують в сфері сервісного бізнесу та маркетингу.

Зазначимо, що дана стратегія широко використовується в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Це стосується входження на ринок України світових лідерів в галузях високотехнологічного виробництва за допомогою створених вітчизняних підприємств субвиробників напівфабрикатів та комплектуючих для продукції материнських компаній, а також провайдерських послуг. Саме за допомогою успішної реалізації залежної інноваційної стратегії вітчизняні підприємства та компанії мають реальну можливість бути залученими в інноваційний процес, а також бути невід'ємною його частиною.

Підприємства, які на протязі тривалого життєвого циклу дотримуються звичних для них форм та методів інноваційної діяльності використовують традиційну стратегію. Таким підприємствам чітко притаманна ознака впевненості у їх становищі на ринку, перевагах власної продукції чи послуг.

Таку впевненість мають лише економічно, фінансово та технологічно потужні підприємства, які постійно здійснюють ретельний аналіз ринку та конкурентів. Варто також зазначити, що попит на продукцію таких підприємств є досить високим та стабільним на протязі тривалого часу. Тому, таким підприємствам немає суттєвої потреби вносити будь-які радикальні інноваційні зміни.

Поряд з цим, традиційній стратегії характерні елементи інноваційної поведінки. Це проявляється в тому, що при даній стратегії можливо і, навіть доцільно, здійснювати деякі незначні удосконалення при виготовленні основної продукції чи надання послуг.

Стратегію «ніші» можна охарактеризувати як своєрідну реакцію керівництва підприємства на зовнішні сигнали ринку. У даному випадку інноваційна діяльність підприємств, які обрали даний тип стратегії ґрунтується на постійній пошуковій роботі щодо інформації про нові потенційні можливості, які може використати дане підприємство в нових умовах. Це може стосуватися пошуку нових ринкових ніш на вже існуючих товарних ринках, на яких, у свою чергу, є споживач з значущим та нетиповим різновидом потреб.

На практиці дуже важко здійснювати інноваційну діяльність, обираючи лише якийсь конкретний вид стратегії, бо різного роду зміни відбуваються дуже швидко і можуть стосуватися не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища підприємства. Саме тому вибір змішаної стратегії буде тим оптимальним варіантом стратегії, яка буде враховувати різного роду чинники. Серед внутрішніх варто виділити: вид та сфера діяльності підприємства; тривалість життєвого циклу продукції; технологія виготовлення продукції; асортимент та номенклатура продукції підприємства; комунікаційні та моніторингові можливості підприємства щодо пошуку інформації про ринок інновацій; рівень науково-технічного та технологічного потенціалу підприємства. До зовнішніх чинників належить: конкурентна позиція підприємства на ринку; здатність реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища; вміння ефективно взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища – споживачами, клієнтами, постачальниками, конкурентами тощо.

Не буде помилкою і той варіанти, коли при даному виді стратегії буде передбачатися перехід від однієї стратегії до іншої на різних життєвих циклах продукції підприємства.

Представлена нами типова класифікація дозволяє не заперечувати можливість існування узагальненої класифікації, яка дозволила б враховувати окрім внутрішніх та зовнішніх чинників:

- відкриті й приховані;
- активні та пасивні;
- позитивні та негативні [12].

Дана класифікація дасть можливість полегшити та розширити межі щодо процесу формування, вибору та реалізації інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія підприємства визначається рівнем інноваційної діяльності й активності, на якому знаходиться підприємство та виступає інструментом як досягнення стійкого інноваційного розвитку, так і суттєвого збільшення його ринкової цінності.

Отже, можна впевнено вважати, що процес вибору інноваційної стратегії є складним завданням для кожного конкретного підприємства чи організації, а його реалізація буде залежати від великої кількості умов та чинників як внутрішніх, так і зовнішніх. З позиції стратегічного менеджменту, можна констатувати, що при виборі будь-якої інноваційної стратегії, керівництво підприємством перш за все повинно враховувати той факт, що вона є складовою стратегічної концепції підприємства і повинна відповідати загальній стратегії його розвитку.

1.2 Особливості процесу формування та реалізації інноваційної стратегії як запоруки ефективної діяльності підприємства

В сучасних умовах глобалізації, науково-технічного прогресу зростає роль та значення інновацій як одного із найважливіших чинників діяльності та розвитку будь-якого підприємства чи організації. Зміни зовнішнього середовища, пов'язані із високим рівнем конкуренції, надходженням великих

масивів інформації та необхідністю її опрацювання, складністю ведення бізнесу та зменшенням прибутків вимагають інноваційних змін в сфері управління підприємством, а саме концептуального підходу до розроблення та реалізації інноваційної стратегії. Ефективного результату в цьому процесі можна буде досягнути при умові посилення та підсилення усіх наявних ресурсних складових підприємства таких, як: виробничих, фінансових, технічних, технологічних, трудових, інформаційних.

Зазначимо, що усі підприємства та організації в процесі своєї діяльності повинні бути готовими до будь-яких, навіть досить вагомих та кардинальних змін, в тому числі, до формування, розробки та впровадження інноваційної стратегії, яка сприятиме:

- досягненню соціально-економічного зростання;
- залученню переваг науково-технічного прогресу та науково-технічної революції;
- отриманню високого рівня конкурентоспроможності організації;
- посиленню інноваційної, виробничої та фінансової складової підприємства в системі управління [14].

Проаналізувавши в питанні 1.1 існуючі види інноваційних стратегій можна зробити висновок, що всі вони сприяють підвищенню техніко-технічного рівня виробництва, покращенню якості продукції та послуг, а також залученню новітніх технологій та засобів виробництва.

В процесі формування інноваційної стратегії керівництво підприємства повинно враховувати наступні аспекти, серед яких варто виділити найважливіші, а саме:

- наявність власного потенціалу підприємства і його співвідношення з наявним інноваційним потенціалом;
- забезпечення балансу між структурними підрозділами підприємства в процесі здійснення інноваційної діяльності;
- визначення порівняльних характеристик інноваційного потенціалу та інноваційного клімату організації;

- наявність у працівників підприємства внутрішнього бажання та мотивації при впровадженні різного роду інновацій на підприємстві [4].

До початку війни процес формування інноваційних стратегій відбувався чи не на кожному діючому підприємстві. Аби втримати свої конкурентні позиції кожне підприємство прагне ефективно здійснювати інноваційну діяльність, першим впроваджуючи технічні, технологічні, продуктові, управлінські, маркетингові та організаційні інновації, тобто бути інноваційно-орієнтованим. Впроваджуючи дані інновації, підприємство зможе вирішити проблеми щодо забезпечення власним ресурсним потенціалом, раціонального використання та підвищення ефективності діяльності.

З початком повномасштабної війни процес формування інноваційних стратегій, як і всі інші процеси, які відбуваються на вітчизняних підприємствах, призупинився, або відбувається лише там, де є на то відповідні можливості та певна необхідність. Тому, найскладнішим завданням на сьогодні є правильне обґрунтування стратегії інноваційного розвитку, яке визначається:

- динамікою мінливості змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- необхідністю прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів;

- наявністю великої кількості методичних та методологічних підходів до оцінювання та вибору інноваційних програм та проектів.

На сьогоднішній день ефективною інноваційною стратегією вважають ту, за допомогою якої можна передбачити та спрогнозувати різний розвиток подій, швидко й адекватно зреагувати на небезпеки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Поряд з цим доцільно виділити основні чинники, які повинні бути враховані керівництвом як при формування інноваційної стратегії, так і при здійсненні стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в цілому: сфера діяльності підприємства; організаційна структура управління; масштабність та цілеспрямованість інноваційного розвитку; рівень інноваційної діяльності підприємства; величина інноваційного

потенціалу; рівень конкурентоспроможності; інноваційна політика; інноваційна активність; стратегічна орієнтація підприємства; ринкова позиція; стиль керівництва; інноваційна культура; інфраструктура інноваційної діяльності.

Також варто зазначити перелік найважливіших умов, яких доцільно дотримуватися в процесі визначення найбільш ефективної інноваційної стратегії підприємства чи організації:

- співвідношення між можливостями та небезпеками внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відповідність цілей підприємства до її мети та місії;
- використання наявних сильних сторін та можливостей підприємства, а також слабких сторін та небезпек конкурентів задля досягнення власних конкурентних переваг;
- наявність необхідної кількості виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства;
- досягнення узгодженості та погодженості в роботі усіх структурних підрозділів підприємства;
- підхід до інноваційної діяльності з позиції закону синергії;
- висока самоорганізація працівників підприємства та готовність їх до різного роду змін;
- виявлення персоналом бажання та потреби в реалізації інноваційної діяльності на підприємстві [13].

Етапи процесу формування інноваційної стратегії представлені на рис. 1.2.

Процес формування інноваційної стратегії не зміг би успішно здійснитися без реалізації його основних принципів, які базуються на:

- виявленні та використанні сильних сторін та можливостей підприємства;
- цілеспрямованому повному, або частковому усуненні слабких сторін та небезпек підприємства;
- максимальному використанню внутрішніх потужностей підприємства;
- постійному пошуку резервів підприємства;

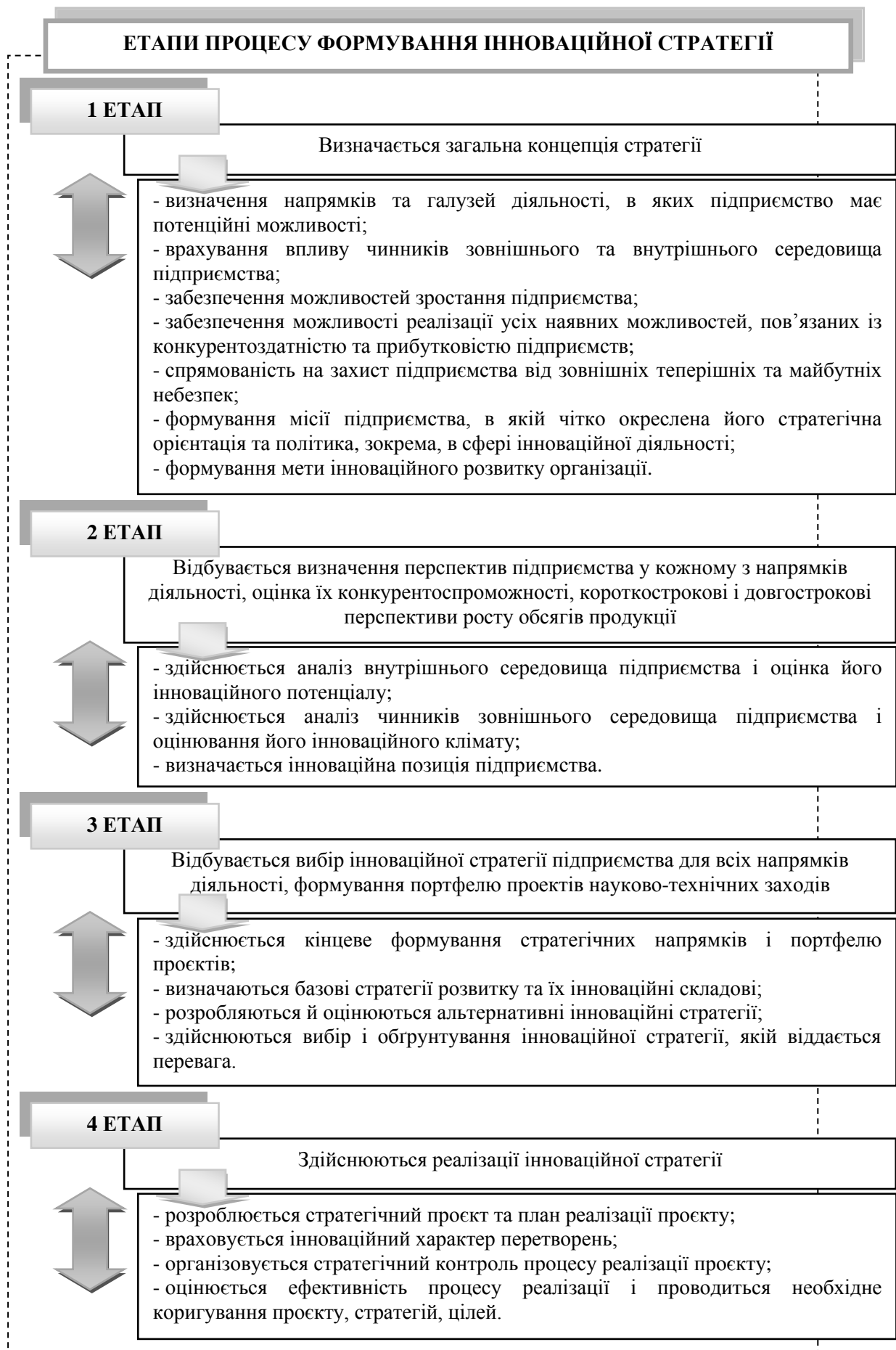


Рисунок 1.2 – Етапи процесу формування інноваційної стратегії

- проведенні постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

В процесі корегування інноваційної стратегії підприємства здійснення аналізування має бути безперервним і постійним процесом на кожному етапі її формування, а важлива роль контролю дозволяє зменшити ризики, які пов'язані з інноваційною діяльністю в цілому.

Так, як на різних фазах життєвого циклу підприємства виникає потреба впровадження різного роду інновацій, то відповідно виникає потреба у виборі та реалізації тієї чи іншої інноваційної стратегії. Саме тому, в процесі формування та реалізації інноваційної стратегії одним серед важливих аспектів є аналіз готовності всього персоналу підприємства до здійснення інноваційної діяльності, тобто впровадження різного роду інновацій. В цьому випадку керівництву потрібно правильно донести інформацію про плануючі зміни, відкрито продемонструвати їх сильні та слабкі місця. А також вивчити думки всіх працівників, використавши метод анкетування, залучивши їх до опитування. Грамотно розроблені анкетні запитання дозволять керівництву підприємства сформулювати правильне уявлення про готовність або неготовність персоналу до змін, виявити слабкі, а також неправильне уявлення про заплановані зміни [12].

Результатом впровадження інноваційної стратегії є покращення результатів виробництва та управління в цілому. Не менш важливим є і той факт, що на результати інноваційної діяльності в цілому мають важливий вплив всі без винятку зміни – і управлінські, і організаційні, тому всі вони вимагатимуть детального аналізування та оцінювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СТАНУ ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ»

2.1 Загальна характеристика, особливості діяльності й розвитку підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Андреас Штіль» входить до групи компаній STIHL [9]. Згідно історії щодо особливостей створення даної компанії STIHL, то її засновником є відомий німецький підприємець – Андреас Штіль, який в 1926 р. наважився на вагомий бізнес-крок й заснував цей бізнес в сфері лісового господарства – лісопильню, над вдосконаленням технологій машин яких зайнявся дуже серйозно як на ті часи, адже, якщо врахувати той період – дані існуючі конструкції були вельми незграбні в застосуванні й використанні тощо.

Тому, враховуючи такий підхід та використовуючи команду найкращих професіоналів та інноваційні можливості тих часів, вже протягом 1926 р. на світ з'явився новий вдосконалений виріб – електрична ланцюгова пила, яка стала одним із перших, так званих, революційних винаходів цієї компанії. Даний винахід дав потужний поштовх до забезпечення розвитку компанії, проте, на цьому вона не зупинялася, і вдосконалювалися й інші види її продукції, що, в підсумку, посприяло стати їй однією із провідних імпортерів своєї продукції в США та інші країни світу.

Основними періодами діяльності та розвитку компанії «STIHL» [9] є такі як:

- 1932 р. – італійська фірма «DEFRIES» стає найпершим імпортером продукції компанії «STIHL» на основі укладення з нею довгострокових договорів про співпрацю;
- 1934 р. – перше світове революційне втілення – винайдення першого автоматичного змащування ланцюга для пилки;

- 1950 р. – чергове втілення винаходу в дію – з бензопелою компанії «STIHL» може працювати один працівник;
- 1959 р. – компанія «STIHL», а саме марка STIHL стає безперечним світовим лідером своєї продукції: в цей час на ринок виходить кардинально нова модель бензопели «CONTRA», що є першою безредукторною пилою, й у відповідності до цієї розробки бізнесмена Штіля А. по праву називають «рідний батько ланцюгових пилок» [9];
- 1964 р. – пилки компанії оснащуються антивібраційною системою;
- 1968 р. – створено електронний модуль запалювання для пилок компанії;
- 1969 р. – створено нову систему «Oilomatic» для пилок, яка є автоматичною системою для змащування ланцюга, що надає можливість пилам працювати більш довше й надійніше;
- 1970 р. – створення фірмового масляного насосу, що здатен регулюватися;
- 1971 р. – визнання компанії STIHL найбільшим та найнадійнішим світовим виробником ланцюгових пил;
- 1972 р. – створення інноваційної системи щодо моментальної зупинки дії ланцюга «Quickstop»;
- 1976 р. – створення однавжильної системи управління для пилок, що посприяло забезпеченості більшого комфорту при їх використанні;
- 1983 р. – компанія «STIHL» нагороджена від Німецької ринкової асоціації спеціальним «Німецьким ринковим призом»;
- 1985 р. – компанія «STIHL» отримала від Федеральної асоціації логістики «Німецьку нагороду логістики»;
- 1984-1985 рр. – для пил компанії створену нову систему щодо бокового натягу їх ланцюга, а також застосовується змащення біологічною ланцюговою олією «Biorplus»;
- 1987-1989 рр. – компанія «STIHL» продовжує винаходити та розробляти власні унікальні системи, серед яких важливе місце зайняла, так звана, система «Ematic», що відображає собою систему для забезпечення більш

економної витрати масла, електронну систему запалювання, а також унікальний каталізатор для бензопил;

- 1991 р. – для бензопил компанії розроблено інноваційну ручку «Elastro-Start»;
- 1992 р. – бензопили компанії оснащуються винайденими карбюраторами із конденсаторами;
- 1995 р. – створення нової системи для пил на основі швидкого натягу ланцюга;
- 1997 р. – компанія «STIHL» зайняла статус бренду, що має найбільші продажі на ринковому сегменті такої продукції;
- 1998 р. – вперше розроблено й виготовлено професійну бензопелу, яка оснащена системою для швидкого натягу ланцюга;
- 1999 р. – винайдено та розроблено нову модель мотокоси, що має роз'ємну штангу;
- 2001 р. – запровадження оснащення всіх двигунів марки «STIHL» розробленою унікальною чотирьох-канальною системою, що посприяло значному збільшенню їх продуктивності у використанні;
- 2002 р. – розробка та виготовлення унікальних систем комбінування: Kombi-двигун та спеціальні Kombi-насадки для нього.

За всю свою історію розвитку й діяльності компанія «STIHL» зуміла стати одним із вагомих світових лідерів по розробці та виготовленню продукції на своєму ринковому сегменті, що, у свою чергу, забезпечило їй імпортування продукції в більш як 165 країн світу.

Що ж стосується історії компанії «STIHL» в Україні [9], то її початок розпочинається в 90-х роках, коли імпортування продукції відбувалося із самої Німеччини.

Проте, починаю вже із 1994 р. ситуація змінилася і в м. Тернопіль вперше було офіційно відкрито представництво компанії «STIHL», основною метою діяльності якого на той час було здійснення та проведення спостережень за розвитком й діяльністю українського ринку, а також дослідження та вивчення

перспектив та можливостей продукції даної компанії в Україні. В результаті ефективних дій цього представництва, в 24 грудня 2002 р. в м. Київ відбулося офіційне відкриття ТОВ «Андреас Штіль», що посприяло започаткуванню розвитку загальної діяльності із розвитку дилерської мережі та реалізації продукції бренду, а також відкриттю дочірньої марки «VIKING» в Україні.

Отже, завдяки постійному вдосконаленню вже існуючих видів власної продукції, а також постійній розробці все нових складових елементів для даної продукції, компанія «STIHL», по праву, зуміла не тільки зайняти, але й втримати лідерське місце на міжнародному ринку своєї продукції.

Крім цього, застосовуючи постійні інноваційні розробки на основі правильно підібраної загальної стратегії, зокрема, маркетингової та управлінської, а також чіткому дотриманню принципів маркетингу, логістики та бізнес-культури, змогла забезпечити власний розвиток на доволі довгу перспективу, про що й свідчить її сьогоднішня діяльність як на території своєї країни, так і в світі загалом.

Основним видом економічної діяльності даного ТОВ на території України є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням [19].

Предмет діяльності ТОВ включає: імпорт; оптові продажі інструментів для лісового та садового господарств [19].

Важливим етапом у даному дослідженні є аналіз організаційної структури [19] даного підприємства протягом його діяльності. Зокрема, організаційна структура ТОВ «Андреас Штіль» за 2021 р. відображені в додатку А.

Дослідивши організаційну структуру ТОВ «Андреас Штіль» виявлено, що протягом 2022 р. в ній відбулися ряд організаційно-управлінських змін (рис. 2.1). Варто зауважити, що зміни в організаційній структурі підприємства є свідченням того, що воно активно веде власну діяльність, розвивається, а також і те, що його керівництво забезпечує адаптацію та пристосування до непростих та швидкоплинних умов бізнес-середовища його функціонування в цілому. Даний організаційно-координаційний момент є вагомим позитивним фактором

в діяльності даного підприємства, адже, це все значно допомагає працювати підприємству в будь-яких умовах змін.

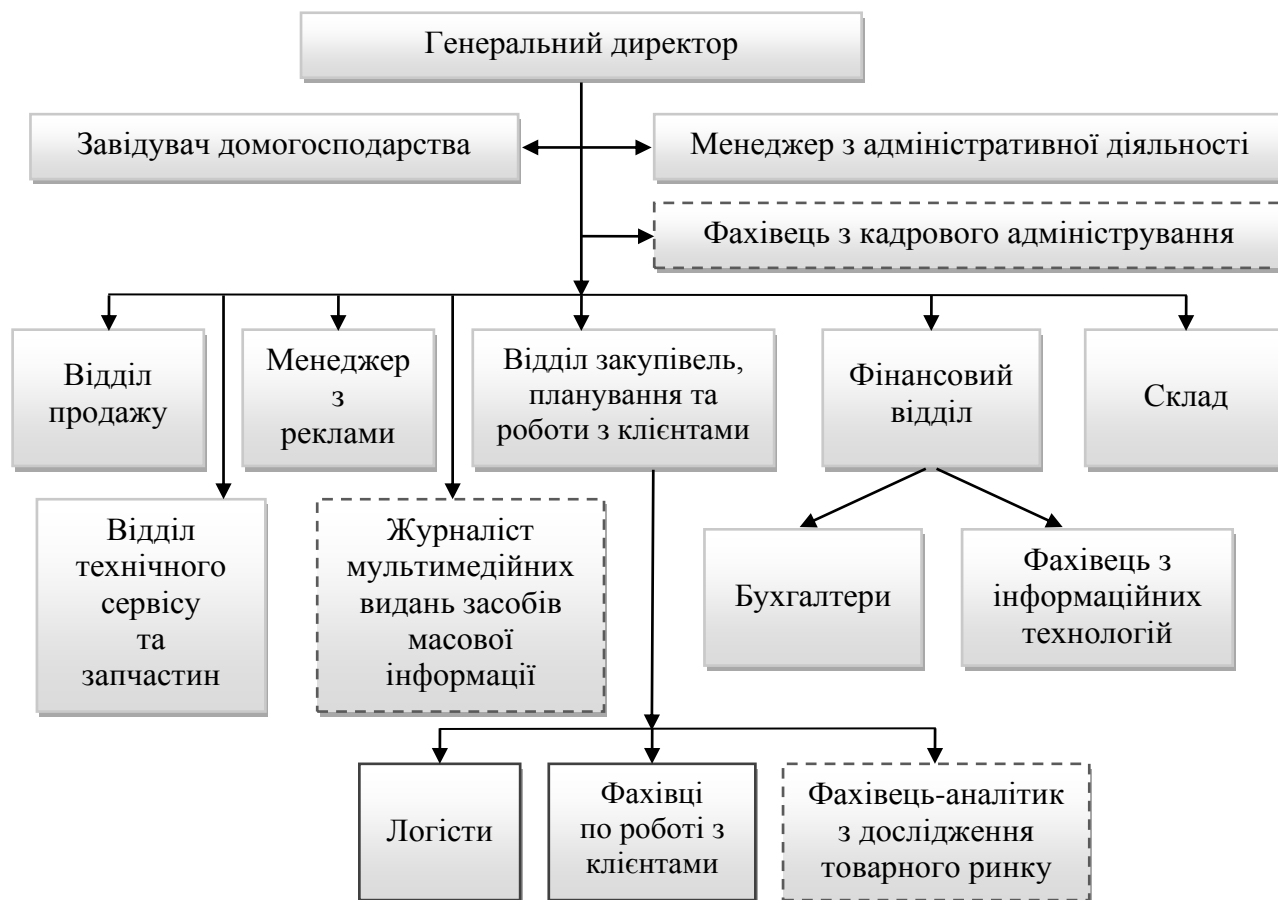


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Андреас Штіль» за 2022 р.

Примітка: сформовано автором на основі даних джерела [19]

До основних змін, що відбулися в оргструктурі ТОВ за 2022 р. [19] відносяться наступні, а саме:

1) введення наступних структурних підрозділів: фахівця із кадрового адміністрування; журналіста мультимедійних видань ЗМІ; фахівця-аналітика із досліджень товарного ринку;

2) ребрендинг (оновлення) таких підрозділів як: «служба диспозиції» на «логісти»; «служба по роботі із клієнтами» на «фахівці по роботі із клієнтами».

Потрібно відмітити й те, що саме організаційно-управлінські зміни такого характеру відображають розвиток щодо забезпечення успішної подальшої

діяльності досліджуваного підприємства. Все це відбувається із врахуванням наявних різноманітних як позитивних, так і негативні факторів щодо його загального бізнес-середовища, зокрема, – інноваційність та креативність підходів в діяльності, на яких і, в основному, базується його концепція діяльності.

Крім цього, необхідно зазначити й те, що за період 2021 р. на даному ТОВ було задіяно 37 основних працівників, а за 2022 р. їхня кількість зросла до 40 працівників, що, безумовно, виступає позитивним фактором щодо ефективності проведених організаційних змін в забезпеченні підтримки діяльності та, в кінцевому результаті, загального розвитку даного підприємства, не дивлячись на існування такого значного негативного явища як війна в нашій країні.

Зрозуміло, що початок повномасштабної війни в країні спричинив свої наслідки для ТОВ «Андреас Штіль», які полягали в тому, що керівництвом було прийнято рішення скористатися та застосувати в своїй діяльності, так звану, державну програму підтримки бізнесу – внутрішню релокацію. Адже, оскільки дане ТОВ розміщувалося в Київській обл. (офісно-складський комплекс), територія якої підпала під тимчасову окупацію, то даний об'єкт був «законсервований», а його комерційна діяльність призупинена.

Проте, вже в середині березня 2022 р. дане підприємство відновило свою роботу із реалізації видів продукції в м. Чернівці, а, згодом, після деокупації, з травня-червня 2022 р. повністю відновило діяльність на території Київської обл.

На рис. 2.2 представлено та перераховано основні фактори, що найбільше вплинули та, заодно, посприяли покращенню загального рівня фінансового стану ТОВ саме в період початку повномасштабної війни.

Завдяки професійним вмінням та чітко продуманим організаційно-управлінським діям керівництва, а також й ефективно впровадженій в дію стратегії адаптації до кризових явищ на основі врахування найважливіших факторів й надзвичайно потужній підтримці партнерського офісу із-за кордону,

дане ТОВ спромоглося за 2022 р. отримати свої найкращі результати діяльності.

Фактори, що посприяли реалізації найкращого сценарію діяльності ТОВ «Андреас Штіль» в 2022 році

- усе наявне майно підприємства не зазнало значних пошкоджень від воєнних дій
- на початок травня й до кінця 2022 р. на складі підприємства знаходилася необхідна кількість товару, що задовільнила існуючий попит споживачів
- застосування ефективної кредитної політики на підприємстві дозволяло брати дилерам товар та своєчасно розраховуватися за нього
- потужна підтримка підприємством дилерської мережі в цілому й дилерів зокрема, які постраждали внаслідок російських атак тощо
- значна згуртованість працівників підприємства та їх готовність працювати (всі працівники підприємства залишилися в Україні)
- велика підтримка працівників як власним керівництвом, так і керівництвом головного офісу

Рисунок 2.2 – Основні фактори впливу щодо забезпечення позитивного фінансового стану ТОВ «Андреас Штіль» за 2022 р.

Примітка: сформовано автором на основі даних джерела [9]

На рис. 2.3. відображено динаміку результатів виручки ТОВ «Андреас Штіль», отриманих протягом 2021-2022 рр. його діяльності.

Так, за 2022 р. сума отриманої виручки підприємством «Андреас Штіль» склала 1816742 тис. грн., тобто даний показник зріс на 21,83 % відносно його результату, отриманого в 2021 р. (1491169 тис. грн.).

Також, потрібно зазначити й те, що протягом 2022 р. дана галузь зазнала скорочення в своїй діяльності аж близько на 30,00 %.

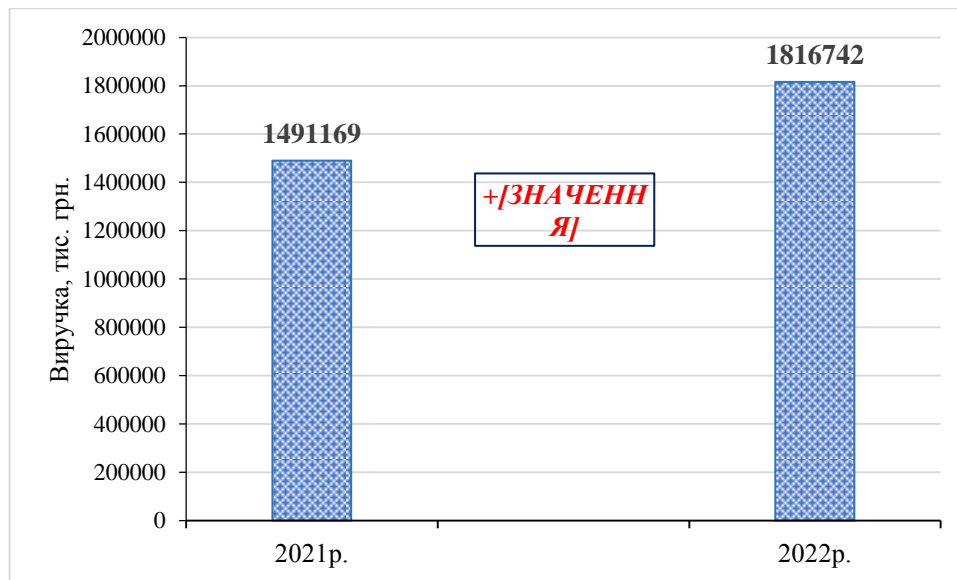


Рисунок 2.3 – Динаміка виручки ТОВ «Андреас Штіль» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності, джерело [19]

Проте, за неабиякої підтримки головного офісу компанії та успішної роботи й діяльності самого підприємства на основі правильно реалізованої стратегії, в основному, за рахунок чітко впроваджених організаційно-управлінських змін, все ж вдалося зберегти лідерські позиції досліджуваного підприємства в Україні, до того ж зумівши збільшити обсяги продаж від продукції (штуки) за 2022 р., а, відповідно, й частку ринку бренду STIHL в Україні [19].

2.2 Аналіз організаційно-фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Оскільки, діяльність даного ТОВ «Андреас Штіль» є дистриб'юторською, проте, все ж фахівці даної компанії займаються ґрунтовними та всесторонніми дослідженнями цього ринкового сегменту. Адже, в своїй діяльності ця компанія орієнтується на подальше забезпечення собі міжнародних лідерських позицій із врахуванням інноваційного підходу, тому, варто дослідити стан її фінансового забезпечення, що є вкрай важливим фактором підтримки подальшої такої її стратегії розвитку тощо.

На рис. 2.4 представлено динаміку результатів прибутку ТОВ «Андреас Штіль», отриманого протягом 2021-2022 рр. його діяльності.

Отже, видно, що протягом діяльності даного ТОВ в період 2022 р. його загальний фінансовий стан суттєво покращився, адже, сума отриманого кінцевого фінансового результату – чистого прибутку, склала 287650 тис. грн., що є на 125144 тис. грн. або на 77,01 % більше, у порівнянні його суми із попереднім 2021 р., що була в розмірі 162506 тис. грн.

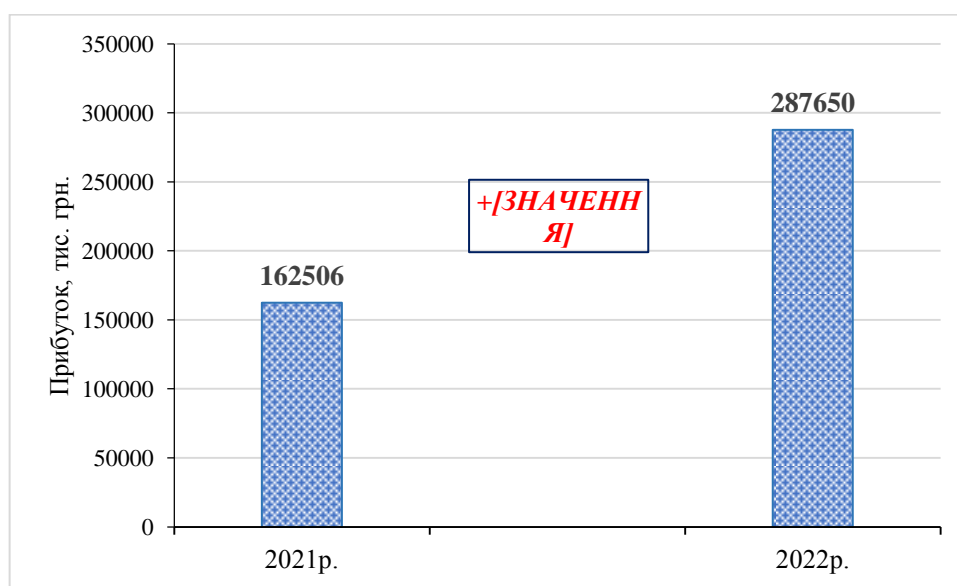


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутку ТОВ «Андреас Штіль» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності, джерело [19]

Даний фінансовий момент виступає одним із позитивних факторів, що забезпечив ефективність покращення рівня загального фінансового стану на даному ТОВ. А також свідчить як про успішність реалізації загальної стратегії дій в компанії, так і ефективність реалізованого організаційно-управлінського підходу щодо забезпеченості подальшої її діяльності, зокрема інноваційної, в умовах війни в країні.

Згідно теми даного дослідження, важливим етапом є також й здійснення оцінки щодо стану витрат компанії, а саме:

1) адміністративних витрат як необхідного елементу забезпечення утримання апарату управління підприємства;

2) витрат на збут як важливої витратної частини для забезпечення ефективності комплексу маркетингу, в основному на здійснення загальних досліджень ринку, а також його сегментів;

3) інших операційних витрат як вагомого елементу підтримки здійснення й проведення різного роду досліджень та розробок саме в сфері нематеріальних активів.

Адже, саме такого роду витрати мають одне зі своїх головних завдань – сприяти пошуку нових методів та способів щодо забезпеченості постійного покращення стану та постійного удосконалення рівня інноваційності своєї продукції в цілому, а також і виготовлення нових видів продукції. Такого роду дослідження здійснюються в кожній із компаній, які знаходяться і різних куточках світу, й Україна цьому також не є виключенням. Тут вивчаються особливості ринкового сегменту, зміни бажань та потреб споживачів, а також застосування істотно нових технологій, що націлені на збереження екології та навколишнього середовища в цілому. Крім цього, тільки забезпечення проведення постійних досліджень, а на їхній основі, й здійснення вдосконалення продукції, зможуть забезпечувати компанії «STIHL» подальші світові лідерські позиції.

На рис. 2.5 представлено динаміку результатів витрат ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 рр. його діяльності.

Отже, проаналізувавши наявний стан даних видів витрат компанії видно, що протягом 2022 р. відбулися деякі істотні зміни в їх отриманих фактичних сумах, а саме:

1) найбільшу частку за 2022 р. склали «інші операційні витрати» в розмірі 85413 тис. грн.;

2) за 2022 р. сума інших операційних витрат склала 85413 тис. грн., тобто на 66012 тис. грн. або на 340,25 % більше, ніж сума даного виду витрат, отримана за 2021 р. (19401 тис. грн.) діяльності ТОВ;

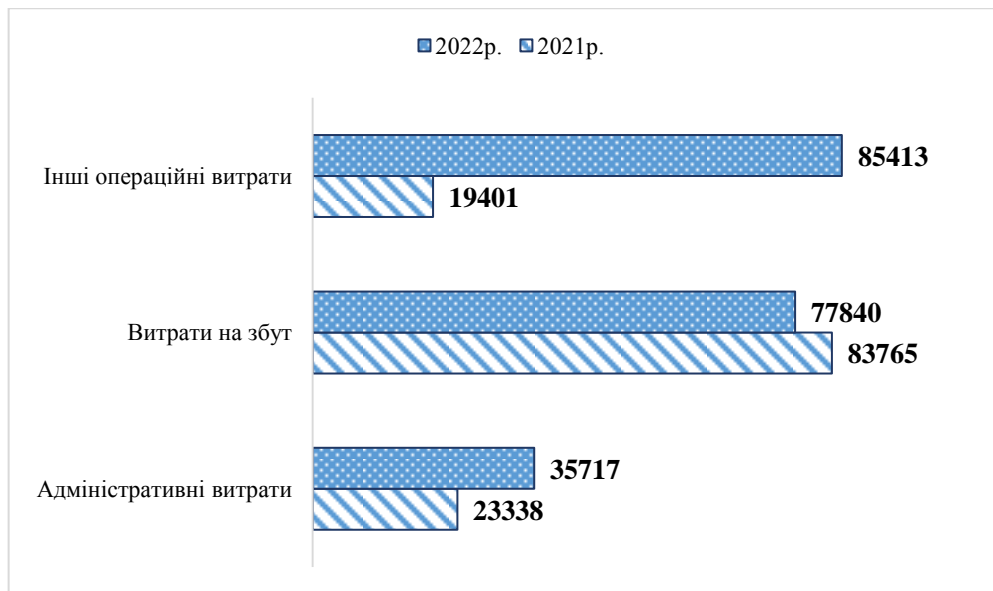


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «Андреас Штіль»
за 2021-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності, джерело [19]

3) витрат на збут даного ТОВ протягом 2021-2022 рр. його діяльності складають вагому частку: 83765 тис. грн. та 77840 тис. грн., відповідно;

4) отримана сума витрат на збут на даному підприємстві за 2022 р. була в розмірі 77840 тис. грн., що свідчить про її незначне скорочення відносно суми цього виду витрат ТОВ за 2021 р. (83765 тис. грн.): на -5925 тис. грн. або на -7,07 %, у порівнянні, відповідно;

5) сума адміністративних витрат компанії протягом 2021-2022 рр. її діяльності залишається нижчою в порівнянні із попередніми видами витрат;

6) результат адміністративних витрат за 2021 р. діяльності ТОВ становив 35717 тис. грн., що є на 12379 тис. грн. або на 53,04 % більше, ніж результат цього виду витрат компанії, отриманий за 2021 р. (23338 тис. грн.).

Також, одним із наступних та важливих етапів цього дослідження виступає аналіз щодо результатів витрат, що затрачені на оплату праці для загальної кількості працівників даної компанії протягом 2021-2022 рр.

На рис. 2.6 представлена динаміка результатів витрат на оплату праці та чисельності працівників ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 рр.

При проведенні оцінки щодо динаміки результатів витрат на оплату праці та чисельності працівників ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 рр. виявлено, що:

1) розмір виплаченої заробітної плати для працівників за 2022 р. склав 38947 тис. грн., тобто є більшим на 5953 тис. грн. або на 18,04 % від суми цього ж показника за 2021 р. (32994 тис. грн.);

2) чисельність працівників компанії складала 37 та 40 осіб протягом 2021 р. та 2022 р.;

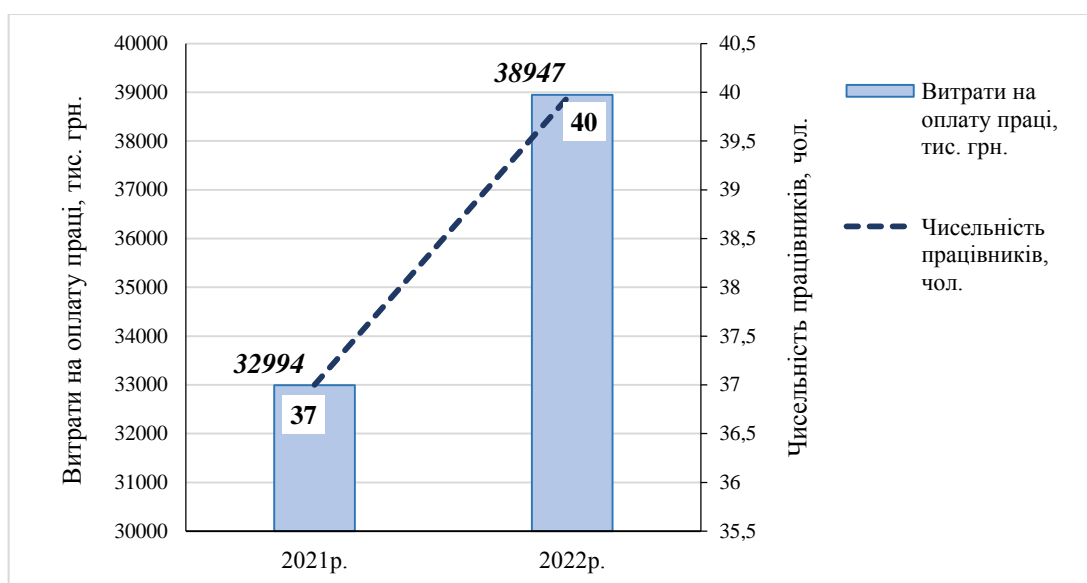


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів витрат на оплату праці та чисельності працівників ТОВ «Андреас Штіль» за 2021-2022 роки, тис. грн. / чол.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності, джерело [19]

3) зміна показника чисельності працівників на даному ТОВ за 2022 р. (40 чол.) становить на 3 чол. або 8,11 % більше, в порівнянні із їх чисельністю наявною в 2021 р. (37 чол.);

4) отримана динаміка змін щодо аналізованих показників свідчить про ефективність діяльності компанії на основі правильно сформованої та успішно реалізованої в дію як загальної стратегії, так і комплексу організаційно-управлінських дій та заходів.

Крім цього, оскільки дане ТОВ провадить власну діяльність на основі дотримання таких основних принципів як – інноваційності та революційності щодо видів своєї продукції, вартим уваги є оцінка й дослідження стану його нематеріальних активів.

На рис. 2.7 відображено динаміку щодо нематеріальних активів ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 рр.

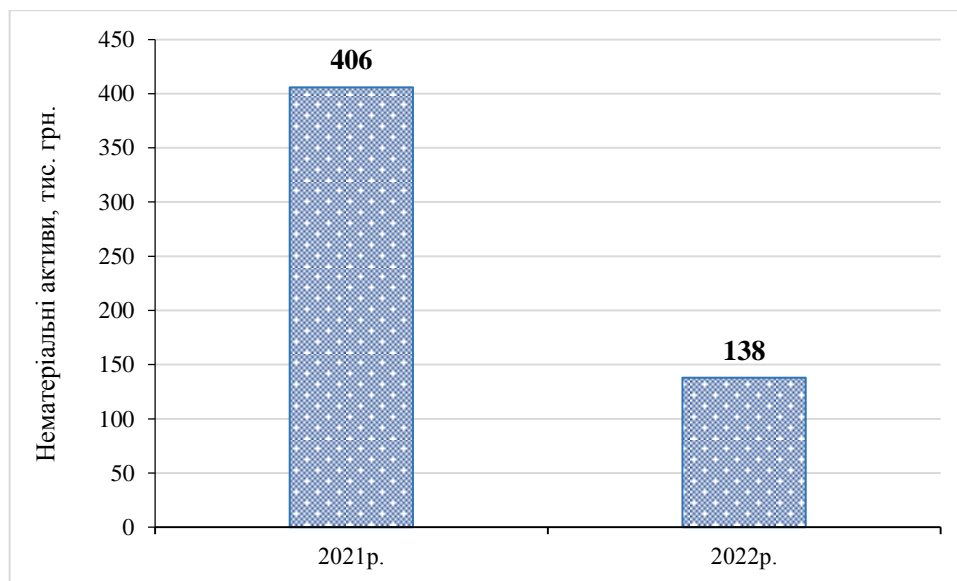


Рисунок 2.7 – Динаміки нематеріальних активів ТОВ «Андреас Штіль» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності, джерело [19]

При здійсненні оцінки щодо зміни результатів статті балансу підприємства «нематеріальні активи» протягом 2021-2022 рр. виявлено, що:

1) в наявній структурі нематеріальних активів даного ТОВ є дві його складові «авторське право та суміжні з ним права» та «інші нематеріальні активи», що якраз і є відображенням основної його діяльності;

2) протягом 2022 р. сума показника нематеріальних активів компанії склала 138 тис. грн., що є на -268 тис. грн. або на -66,01 % менше, ніж сума цього показника в 2021 р. (406 тис. грн.);

3) скорочення суми показника нематеріальних активів є цілком нормальним для активної та ефективної діяльності компанії.

Проведений аналіз щодо загального організаційно-інноваційного стану даного ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 років його діяльності відображає, передусім, доволі активну позицію його керівництва та працівників у цілому, що направлена на впровадження ефективної управлінської політики та загально-організаційної концепції щодо націленості на збереження власних міжнародних лідерських позицій разом зі застосуванням та успішною реалізацією інноваційних видів своєї продукції як в Україні, так і інших країнах. А також й те, що, не дивлячись, на існування такого негативного кризового явища в Україні як війна, дане ТОВ не тільки змогло зберегти власну діяльність та уберегти працівників, але, й на основі застосування державних програм підтримки бізнесу, змогло значно покращити власний фінансово-економічний стан, що є безперечним фактором сприяння розвитку його інноваційності продукції на перспективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ»

3.1 Розробка інноваційно-орієнтованої стратегії для забезпечення розвитку діяльності досліджуваного підприємства за кризових умов

Застосування різного роду інновацій та інноваційних новинок стає вагомим чинником для наявних сучасних бізнес-умов як для підтримки діяльності, так і для забезпечення рівня розвитку підприємства. А, це, у свою чергу, дозволяє зберегти його позиції на ринковому сегменті за даних умов кризи та невизначеності. Тому, можна вважати, що інновації – це певний фактор успіху підприємства за будь-яких наявних бізнес-умов його функціонування, діяльності та й розвитку в цілому. Нестабільність, непередбачувані обставини та різного роду кризи – це саме ті моменти, які вимагають вдосконалення та покращення, витісняючи тим самим усі існуючі слабкі сторони підприємства, готуючи місце для впровадження всього нового й сучасного тощо.

Розробка, формування, впровадження та, й в кінцевому підсумку, ефективна реалізація повного комплексу нових інноваційних заходів, зокрема: стратегії, підходів, цілей, завдань, методик тощо на даний час виступає досить глобальним та потужним бізнес-завданням для всього менеджменту підприємства.

Відомо, що саме в часи кризи на перше місце завжди виходять інновації, адже, саме вони здатні як утримати бізнес-позиції підприємства «на плаву», так і посприяти його подальшому розвитку. Поряд з цим, саме фактор інноваційності сприяє «відсіюванню» із бізнес-середовища всіх тих підприємств та організацій, які є неефективними й неспроможними діяти в часи невизначеності і кризи, «очищуючи шлях» новим конкурентоспроможним та

стійким. Тобто, саме інновації є свого роду певним «фільтром» бізнес-середовища функціонування підприємств в умовах невизначеності та кризи.

Стан готовності щодо розроблення та ефективності впровадження в сучасну діяльність підприємства адекватної інноваційної бізнес-стратегії розвитку з метою підтримки його діяльності та нарощування потужностей в подальшому є складовою якісних дій всього його менеджменту на основі застосування основних переваг й бізнес-можливостей із врахуванням наявного рівня науково-технічного прогресу і рівня конкурентоспроможності тощо.

Проте, всього цього можна досягнути тільки за умови дотримання та виконання всіх необхідних умов щодо розуміння правильного використання і підсилення інноваційно-орієнтованої, виробничо-організаційної та фінансово-економічної складових підприємства в сукупній бізнес-системі його управління.

Тому, поняття «інноваційна стратегія забезпечення розвитку й підтримки діяльності підприємства» – це глобальна й комплексна бізнес-система щодо взаємозв'язку організаційних, управлінських та інноваційних бізнес-рішень, що сприятимуть ефективності формування і реалізації комплексу заходів для вирішення наявних бізнес-завдань й досягненні основних бізнес-цілей із можливістю їх коректування в ході впровадження, враховуючи наявне кризове та невизначене швидкозмінне бізнес-середовище.

Отже, одними із головних та найважливіших завдань інноваційної стратегії є:

- забезпечення умов якісного формування комплексу взаємопов'язаних бізнес-заходів, реалізація яких дозволить не тільки удосконалити бізнес-середовище діяльності підприємства в майбутньому, але й ефективно змінити його бізнес-становище серед наявних та потенційних конкурентів;

- досягнення ефективності та чіткості в процесі реалізації сформованих інноваційно-орієнтованих тактичних заходів як складової основної стратегічної цілі.

Здійснивши у 2 розділі роботи детальний аналіз діючої інноваційної стратегії досліджуваного підприємства, доцільно зазначити, що для того, щоб сформуванню та ефективно реалізувати інноваційну стратегію, керівництву досліджуваного підприємства необхідно виокремити, а також й дослідити наявність необхідних умов для здійснення такого роду завдання. Основні умови щодо формування та ефективності реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль» відображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні умови для формування та реалізації ефективної інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль»

Примітка: сформовано автором самостійно

Також варто відмітити про те, що інноваційно-орієнтована стратегія щодо забезпеченості діяльності та розвитку є, свого роду, певною узагальнюючою моделлю комплексного поєднання завдань та заходів, що необхідні для ефективного досягнення поставлених бізнес-цілей підприємства на основі обраних та вказаних умов – критеріїв оцінки й аналізу її формування та реалізації в цілому.

В загальному, саму основу формування та реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії складають:

- цілі підприємства;
- характер та масштаби діяльності підприємства;
- життєвий цикл інновацій підприємства;
- наявний рівень інноваційного розвитку підприємства;
- стан щодо ефективності реалізації управлінсько-організаційної та науково-технічної політики на підприємстві;
- готовність підприємства до постійного вдосконалення й підтримки розвитку на основі покращення та активізації його інноваційного рівня.

Потрібно розуміти, що стан готовності щодо впровадження інноваційно-орієнтованих стратегій надає підприємству безліч викликів на основі різноманітних як позитивних, так і негативних бізнес-умов, серед яких варто виділити наступні:

1. Здійснення нових інноваційних заходів сприяють появі певних додаткових видів бізнес-ризиків та значному підвищенню рівня невизначеності в процесі діяльності підприємства в цілому.

2. Поява нових інвестиційних бізнес-ризиків в процесі формування та реалізації середньо- та довготермінових бізнес-проектів, коли виникає необхідність пошуку інвесторів, які будуть готові до значних ризиків. В даному випадку йдеться про розробку та реалізацію комплексного інноваційно-інвестиційного проекту.

3. Посилення процесу готовності до здійснення різноманітних необхідних змін з метою організації якісної інноваційної політики на підприємстві, що,

насамперед, передбачає безперервність інноваційної діяльності щодо бізнес-проектів: забезпеченість безперебійності організаційно-виробничих процесів із врахуванням реалізації комплексу ефективних стратегічних змін.

Для забезпечення ефективності та дієвості здійснення таких дій необхідно використовувати певну системність щодо управлінських заходів на підприємстві:

- по-перше, врахування всіх інтересів залучених учасників та виконавців таких бізнес-проектів;

- по-друге, реалізація механізму прийняття ефективних бізнес-рішень на основі поєднання організаційного, управлінського, маркетингового, фінансово-економічного, науково-технічного, виробничого й стратегічного видів менеджменту;

- по-третє, необхідність чіткого та швидкого зворотного зв'язку між даними структурними елементами механізму прийняття ефективних бізнес-рішень, а також своєчасного внесення певних коректив.

Сутність поетапності щодо формування та реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль» показана на рис. 3.2.

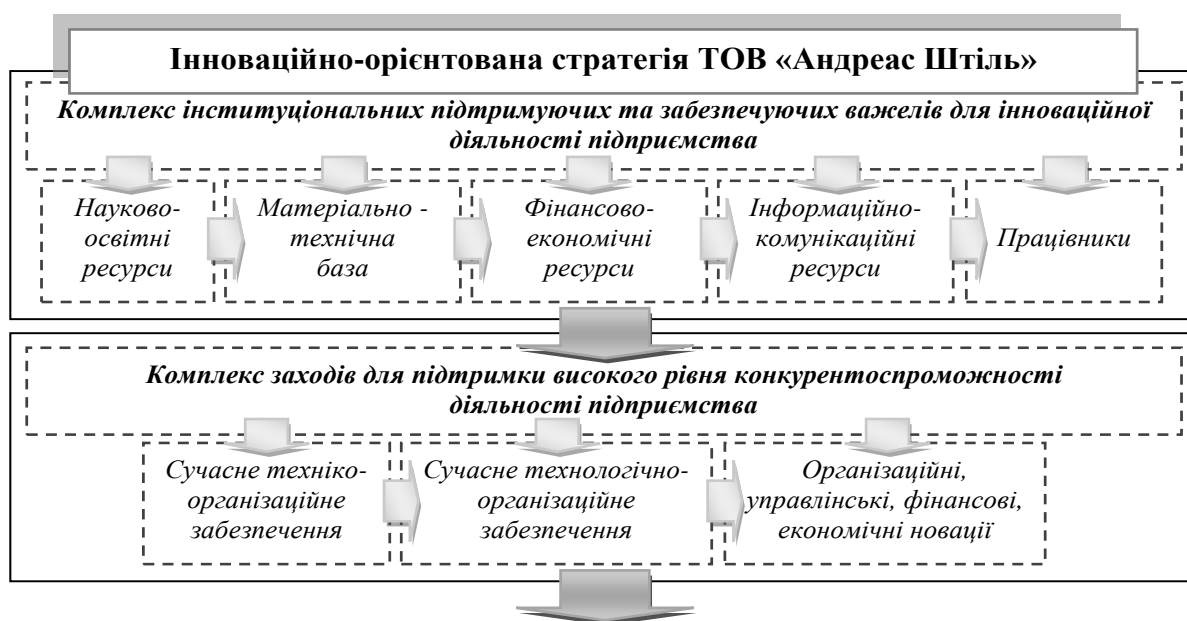


Рисунок 3.2 – Запропоновані етапи формування й реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль» (початок)

Примітка: сформовано автором самостійно



Рисунок 3.2 – Запропоновані етапи формування й реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль» (продовження)

Примітка: сформовано автором самостійно



Рисунок 3.2 – Запропоновані етапи формування й реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для ТОВ «Андреас Штіль» (завершення)

Примітка: сформовано автором самостійно

Отже, розробка, формування та ефективно впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії є доволі складним процесом, що вимагає неабияких знань, вмінь, навичок та досвіду від керівництва підприємства, а також наявності достатнього фінансово-економічного та матеріально-технічного забезпечення, що, в кінцевому підсумку, дозволить підприємству не тільки

втримати свої позиції на ринку, але й забезпечити його подальший розвиток в цілому.

3.2 Модель оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності підприємства

Варто розуміти, що постійний моніторинг та аналіз в цілому, є важливими аспектами щодо визначення якості і ефективності діяльності підприємства. Адже, на основі отриманих результатів чітко видно «інноваційну картину» щодо правильності його функціонування як в кризових умовах, так і під впливом глобальних змін бізнес-середовища в загальному.

Саме тому інноваційно-орієнтована діяльність бізнесу є надзвичайно важливою в процесі забезпечення та підтримки розвитку для запровадження нової продукції та технології, ліквідації або ж мінімізації наявних бізнес-проблем щодо фінансово-економічного обґрунтування інноваційно-управлінських бізнес-рішень, що актуалізуються особливо за теперішніх кризових бізнес-умов функціонування підприємств.

Оцінювання ефективності здійснення інноваційної діяльності є важливим як для визначення рівня розвитку підприємства в цілому, так і для визначення рівня ефективності здійснюваних управлінсько-організаційних процесів та заходів щодо його фінансово-економічної сфери зокрема, а саме для:

- чіткості і правильності впровадженої та реалізованої інноваційної політики підприємства;
- ефективності сформованої та реалізованої інноваційно-орієнтованої стратегії і тактики підприємства;
- ефективності дотримання встановлених мети та місії підприємства;
- ефективності застосування адаптаційних та трансформаційних процесів у діяльності підприємства в кризових бізнес-умовах середовища його функціонування;
- ефективності застосування та розподілу фінансово-економічного та іншого ресурсного забезпечення підприємства;

- ефективності розподілу бюджетних коштів, за умови їх наявності на підприємстві;
- ефективності фінансування науково-технічного напрямку підприємства;
- ефективності впровадження соціальних та інших важливих бізнес-програм для підприємства;
- оцінки ефективності загальної діяльності підприємства.

Слід розуміти, що оцінка інноваційної ефективності щодо функціонування підприємства, передусім, відображає ступінь його бізнес-спроможності. Адже, перебування в сучасних бізнес-умовах значно підвищує вимоги до фінансово-економічного обґрунтування прийнятих управлінських рішень, які, насамперед, стосуються саме інноваційно-орієнтованих проєктів, та, які можливо профінансувати лише на основі якісно проведеного фінансово-економічного оцінювання кожного із можливих запропонованих їх альтернативних варіантів.

Потрібно враховувати також і те, що підприємство за теперішніх бізнес-умов повинно формувати власну діяльність щодо забезпечення й досягнення своїх локальних бізнес-цілей. Передусім, це стосується і можливостей щодо успішності функціонування на нових ринкових сегментах та ринках щодо виробництва інноваційної продукції, товарів та послуг на основі впровадження сучасних та передових технологій.

Власне, саме кінцевими результатами щодо інноваційної діяльності підприємства є виробництво та виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції (послуг), а також й значне зміцнення власних бізнес-позицій на існуючому та майбутньому як ринкових сегментах, так і на ринку в цілому, а на основі цього – забезпечення значного покращення й вдосконалення свого фінансово-економічного стану. Саме такий підхід зможе забезпечити підприємству отримання хороших стабільних фінансово-економічних результатів та сприятиме значному зменшенню й скороченню рівня різного роду витрат. Отже, можна із упевненістю зауважити, що в загальному фінансово-економічну ефективність щодо стану інноваційності підприємства

можна визначити методом порівняння на основі отриманих фінансово-економічних результатів із рівнем витрат, які забезпечили дані результати.

Із врахуванням вище зазначеного, суть процесу щодо комплексності оцінювання стану інноваційно-управлінської ефективності діяльності досліджуваного підприємства доцільно проводити із врахуванням наступних взаємопов'язаних етапів, що відображені та описані на рис. 3.3.

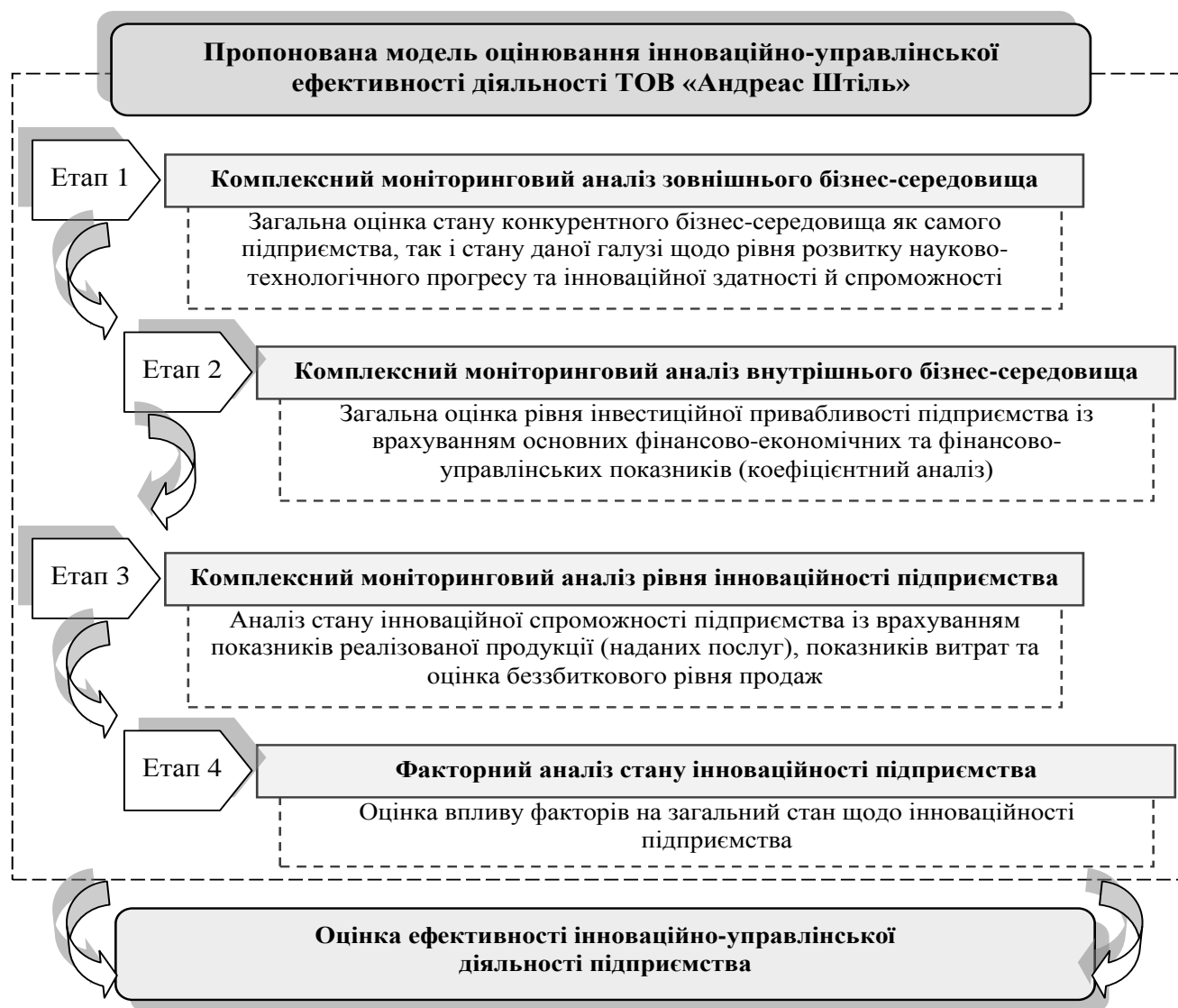


Рисунок 3.3 – Пропонована модель оцінювання інноваційно-управлінської ефективності діяльності ТОВ «Андреас Штіль»

Примітка: сформовано автором самостійно

Що стосується здійснення першого етапу моделі, то тут варто зазначити, що найбажанішим видом такого макро-аналізу є, так званий, PEST-аналіз (рис. 3.4).

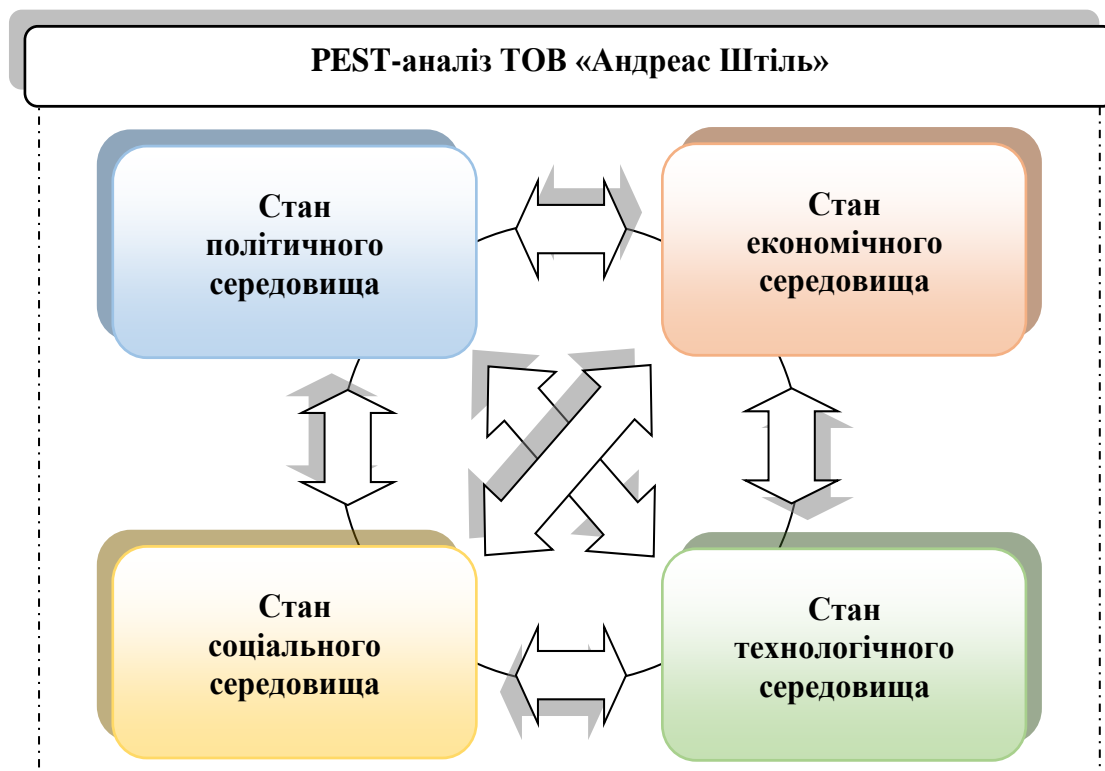


Рисунок 3.4 – PEST-аналіз ТОВ «Андреас Штіль»

Примітка: сформовано автором самостійно

Даний аналіз включає оцінку найвагоміших взаємопов'язаних між собою факторів зовнішнього середовища, а саме: P – political (оцінка політичних факторів або стан політичного середовища); E – economic (оцінка економічних факторів або стан економічного середовища); S – social (оцінка соціальних факторів або стан соціального середовища); T – technological (оцінка технологічних факторів або стан технологічного середовища) [3; 11]. На основі оцінки даних макро-факторів варто проаналізувати та представити тенденції та майбутню «картину» щодо діяльності досліджуваного підприємства. Тому, в табл. 3.1 відображено загальну оцінку щодо отриманих майбутніх (можливих) результатів (2023-2024 роки) на основі проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Андреас Штіль» за 2021-2022 роки його діяльності.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз (прогнозована оцінка впливу макро-факторів)
щодо діяльності ТОВ «Андреас Штіль» на 2023-2024 роки

Макро-фактори	Перелік макро-факторів	Фактичний стан макро-фактора	Тенденції розвитку макро-фактора (min; max)	Рівень впливу макро-фактора (+; -)	Ступінь впливу макро-фактора (0-10 балів)	Необхідні дії та заходи підприємства
Політичне середовище	1. Нормативно-правове регулювання	Дотримання чинного законодавства	max	+	7	Дотримання нововведень законодавства
	2. Державні програми підтримки бізнесу	Наявність та реалізації ДППБ	max	+	8	Застосування ДППБ
	3. Урядова підтримка бізнесу	Впровадження законодавства в умовах воєнного стану	max	+	8	Використання УПБ
Економічне середовище	1. Фінансові програми підтримки бізнесу	Наявність ФППБ	max	+	8	Застосування ФППБ
	2. Міжнародна підтримка бізнесу	Наявність МНПБ	max	+	9	Використання МНПБ
	3. Динаміка рівня інфляції в країні	Наявність активних зростаючо-спадних інфляційних процесів	min	+/-	6	Врахування інфляційні зміни
Соціальне середовище	1. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	Зниження кваліфікованих фахівців	min	+/-	7	Формування складу необхідних фахівців
	2. Стан заробітної плати	Незначні ситуації у виплаті заробітної плати	min	+/-	6	Розробка чіткого механізму оплати праці в умовах кризи
	3. Рівень вимог населення	Зростаюча динаміка рівня соцвимог населення країни у зв'язку із війною	max	+	8	Вчасне реагування на зміни вимог населення
Технологічне середовище	1. Забезпеченість необхідним сучасним обладнання	Наявність значних можливостей	max	+	7	Формування складу необхідного обладнання
	2. Доступність інновацій	Наявний доступ до інновацій	max	+	8	Участь в спеціальних програмах
	3. Стан інноваційного забезпечення бізнесу	Активізація інноваційності бізнесу	max	+/-	8	Використання програм підтримки ІЗБ

Примітка: проведено та сформовано автором самостійно на основі застосування методики PEST-аналізу для досліджуваного підприємства

Отже, провівши PEST-аналіз для оцінки діяльності ТОВ «Андреас Штіль» виявлено, що всі проаналізовані макро-фактори здійснюють значний вплив на стан його функціонування, особливо це помітно із наявних умов сьогодення – воєнного стану в країні. Адже, дана ситуація, й бізнес-ситуація зокрема, значно загострили всі не виправлені минулі «слабкі сторони» та «небезпеки», як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства. Проте, не дивлячись на таку теперішню ситуацію, як і керівники підприємств, так і уряд в цілому здійснюють політику адаптації та пристосування до нових реалій життя й діяльності загалом, що полягає в швидкій, та чіткій трансформації в діяльності всього бізнесу через пошук нових методів, заходів, та прийомів.

Здійснення другого етапу полягає в проведенні або комплексної фінансово-економічної оцінки щодо визначення наявного рівня інвестиційної привабливості досліджуваного підприємства, або ж проведенні так званої експрес-оцінки. Все це залежить від кінцевого очікування: якщо результати потрібно на короткострокову перспективу, тоді доцільно використовувати методику експрес-оцінки; якщо результати необхідні для довгострокового план-прогнозу – комплексну діагностику.

Третій етап передбачає важливий аналіз таких взаємопов'язаних фінансово-економічних показників як: доходи, витрати та рівень беззбитковості продаж. Даний комплекс показників є досить важливим при оцінюванні саме рівня інноваційності підприємства. Адже, на основі отриманих, таким чином результатів, можна виявити не тільки результативність підприємства, а навіть визначити ефективність його організаційно-виробничої політики.

Досить велику увагу варто приділити четвертому етапу моделі, адже, саме проведення факторної оцінки щодо аналізу наявності інноваційного стану на підприємстві є важливим з точки зору його ефективності управлінської політики, із врахування його фінансово-економічної стратегії та тактики. Проведення оцінки наявності загального інноваційного стану на досліджуваному підприємстві є вкрай важливим кроком. Адже, на основі отриманих результатів можна виокремити всі його наявні переваги (сильні

сторони), а також недоліки (небезпеки). Крім цього, здійснення такої оцінки сприятиме здійсненню, так званого, самофінансування. Наприклад, на основі тезаврації прибутку підприємства, що означає правильне спрямування наявного прибутку підприємства на забезпечення формування суми власних фінансових ресурсів для здійснення самоінвестування його власної діяльності. Саме тезаврація прибутку [15; 20] є відкритим самофінансуванням, яке здійснює саме підприємство в основному для забезпечення збільшення обсягів власної фінансово-господарської діяльності, що включає поповнення власних оборотних ресурсів (оборотних активів) та фінансування власних необоротних ресурсів (необоротних активів), що в підсумку сприятиме покращенню як власної інноваційної діяльності, так і збереженню конкурентної політики в сфері інновацій підприємства.

В табл. 3.2 представлено розрахунок реальних й прогнозованих результатів щодо тезаврації прибутку для ТОВ «Андреас Штіль».

Таблиця 3.2 – Вихідні (реальні та прогнозовані) дані для обчислення результатів показника тезаврованості прибутку для ТОВ «Андреас Штіль»

№ з/п	Назва показників (статтей)	Роки			
		Реальні дані		Прогнозовані дані	
		2021	2022	2022	2024
1	Пайовий капітал, тис. грн.	49948	49948	49948	49948
2	Резервний капітал, тис. грн.	4537	4537	4537	4537
3	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	214101	501751	752627	1128940
Тезаврований прибуток, тис. грн. (р.1+р.2+р.3)		268586	556236	807112	1183425

У представлених розрахунках показника тезаврованості прибутку результати статей пайового та резервного капіталу залишаються без змін протягом 2021-2024 років та складають 49948 тис. грн. та 4537 тис. грн., відповідно; значення нерозподіленого прибутку: за 2021-2022 роки вказуються реальні, взяті із фінансової звітності підприємства: 214101 тис. грн. та 501751 тис. грн.; за 2023-2024 роки прогноуються його зростання в 1,5 рази від кожного попереднього результату: 7552627 тис. грн. та 1128940 тис. грн. Здійснивши необхідні розрахунки отримано наступні результати показника

тезаврованості прибутку для ТОВ «Андреас Штіль»: 2021 р. – 268586 тис. грн.; 2022 р. – 556236 тис. грн.; 2023 р. – 807112 тис. грн.; 2024 р. – 1183425 тис. грн., динаміка яких вказана на рис. 3.5.

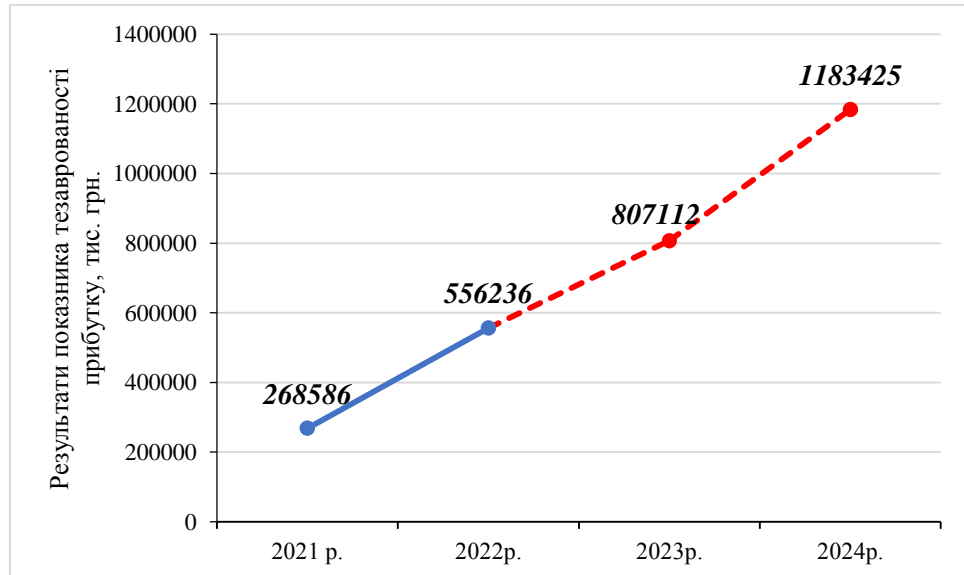


Рисунок 3.5 – Динаміка реальних та прогнозованих результатів показника тезаврованості прибутку для ТОВ «Андреас Штіль»

Представлена тенденція результатів показника тезаврованості прибутку для ТОВ «Андреас Штіль» має позитивну динаміку, що є хорошим фактором впливу на загальний інноваційний стан підприємства та вказує на правильність й подальшу доцільність застосування управлінської політики та ефективність реалізації фінансово-інноваційної стратегії на майбутнє.

Оскільки, тезаврація прибутку відображає стан самофінансування підприємства, доцільним є розрахунок коефіцієнта самофінансування, що проводиться за допомогою формули 3.1:

$$K_{cf} = \frac{\text{Тезаврований прибуток}}{\text{Чистий прибуток}} \quad (3.1)$$

В табл. 3.3 представлено розрахунок реальних та прогнозованих результатів коефіцієнта самофінансування для ТОВ «Андреас Штіль».

Таблиця 3.3 – Вихідні (реальні та прогнозовані) дані для обчислення результатів показника самофінансування для ТОВ «Андреас Штіль»

№ з/п	Назва показників (статті)	Роки			
		Реальні дані		Прогнозовані дані	
		2021	2022	2022	2024
1	Тезаврований прибуток, тис. грн.	268586	556236	807112	1183425
2	Чистий прибуток, тис. грн.	162506	287650	431475	647213
Коефіцієнт самофінансування (р.1/р.2)		1,65	1,93	1,87	1,83

Для розрахунку коефіцієнта самофінансування підприємства результати показника тезаврованості прибутку за 2021-2024 років взято з табл. 3.2; значення показника чистого прибутку: за 2021-2022 роки вказано реальні з фінансової звітності: 162506 тис. грн. та 287650 тис. грн.; за 2023-2024 роки прогножуються його зростання в 1,5 рази від кожного попереднього результату: 431475 тис. грн. та 647213 тис. грн.

Провівши необхідні розрахунки отримано наступні результати коефіцієнта самофінансування для підприємства: 2021 р. – 1,65; 2022 р. – 1,93.; 2023 р. – 1,87; 2024 р. – 1,83, динаміка яких показана на рис. 3.6.

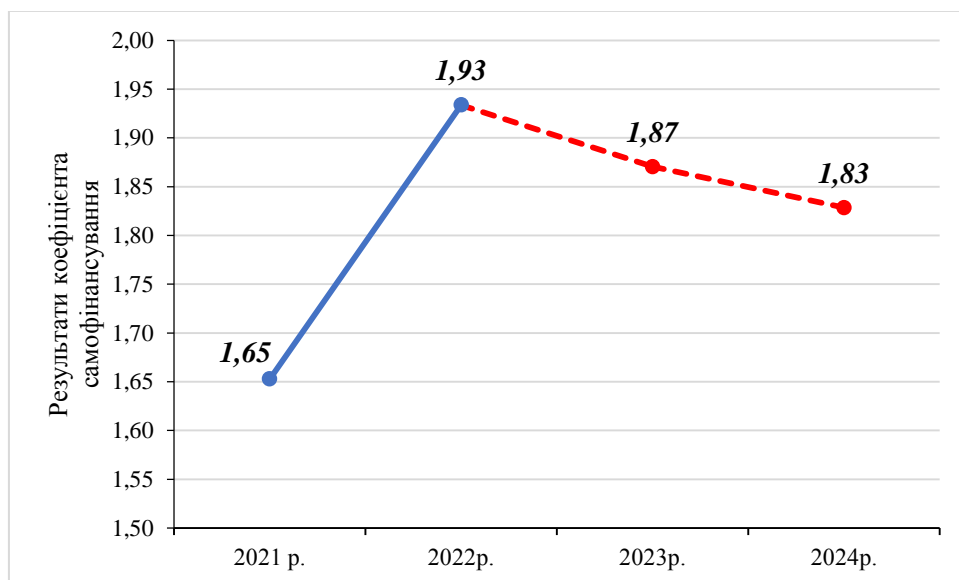


Рисунок 3.6 – Динаміка реальних та прогнозованих результатів коефіцієнта самофінансування для ТОВ «Андреас Штіль»

Представлена тенденція результатів коефіцієнта самофінансування для ТОВ «Андреас Штіль» має відносно позитивну динаміку тому, що встановлена гранична норма даного показника повинна бути більше 1. Тому, не дивлячись на незначну тенденцію спаду, все ж можна вважати його отримані результати хорошим фактором забезпеченості щодо здійснення самофінансування власної діяльності. Адже, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування в даний час є надзвичайно великою необхідністю, що забезпечить йому як власний розвиток, так і скоротить залежність від залучених фінансових ресурсів.

Взагалі, варто зауважити, що самофінансування підприємства за рахунок саме тезаврації прибутку має значні переваги, що полягають передусім в тому, що: залучені зі сторони фінансово-економічні ресурси не потрібно повертати із відсотками за користування ними (отже, підприємство не втрачає значну кількість власно мобілізованих фінансових ресурсів); не потрібно здійснювати кредитування щодо підтримки й забезпечення власної діяльності; значно збільшується рівень як фінансової незалежності, так і рівень кредитоспроможності самого підприємства. А це все у свою чергу сприятиме зростанню рівня самовдосконалення підприємства та його діяльності, враховуючи як загальну стратегію, так і стратегію в напрямі забезпеченості зростання його рівня інноваційності.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Стратегія і тактика оптимальної життєдіяльності людини

Сучасний світ переживає найбільш складний, з точки зору людства, період за всю історію свого розвитку. Світова пандемія, війна в Україні, криза у всіх сферах життя і діяльності українських людей змусили вчених кардинально переглянути суть, значення та роль стратегії й тактики оптимальної життєдіяльності. На протязі десятиліть наше суспільство, володіючи величезним науково-технічним і природним потенціалом, не було ніколи безпечним. А зараз в умовах повномасштабної війни, вийшовши із звичної, відносно стабільної зони комфорту, це питання надзвичайно сильно загострилося.

Виникає якась незрозуміла закономірність, яку і одночасно просто трактувати, але дуже важко пояснити – протягом довготривалого часу людство на планеті вдосконалювало власне середовище проживання, а в кінцевому результаті отримало найвищу ступінь ризику свого існування. Тобто, реально виділяється чітко виражена проблема, пов'язана із повною, або частковою відсутністю забезпечення оптимальної життєдіяльності кожної людини та суспільства в цілому. Основною причиною такої ситуації є відсутність стратегії та відповідної тактики боротьби із чинниками, які призводять до цієї проблеми.

Перш як розглянути відповідні дії, щодо забезпечення оптимальної життєдіяльності кожної людини, варто детально розглянути чинники, які формують ступінь критичного ризику, що визначає середовище перебування людини (працівника) як потенційно небезпечне.

Зокрема, на рис. 4.1 представлено основні чинники критичного ризику для ТОВ «Андреас Штіль».

Основні чинники критичного ризику

- 1 **Техногенні:** пов'язані із технізацією людського суспільства – техногенні небезпеки, які поділяються на механічні, хімічні, енергетичні
- 2 **Природні:** надзвичайні ситуації природного характеру, що чинять найбільший негативний вплив – це комплекс небезпечних стихійних гідрометеорологічних явищ
- 3 **Біологічні:** біологічна матерія, здатна до саморозвитку і може здійснювати шкідливий вплив на інші організми, і особливо на людину
- 4 **Соціальні:** обумовлюють ті чи інші соціальні зміни. В ролі соціального чинника виступає передусім діяльність людей, що обумовлює напрям і характер суспільного розвитку
- 5 **Екологічні:** впливають на живі організми і є причиною, а також рушійною силою процесів у взаємовідносинах людини і навколишнього середовища
- 6 **Інформаційні:** сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку порушення інформаційної безпеки
- 7 **Військові надзвичайні ситуації:** пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, транспортних та інженерних комунікацій тощо
- 8 **Тероризм:** суспільно небезпечна діяльність, яка полягає у застосуванні насильства шляхом захоплення заручників, підпалів, убивств, тортур тощо

Рисунок 4.1 – Основні чинники критичного ризику
для ТОВ «Андреас Штіль»

Аналізуючи представлені в таблиці чинники, можна стверджувати, що на основі законів та закономірностей життєдіяльності людина її існування одночасно відбувається як у природній, так і техногенній сферах. Зазначимо, що умови безпечної життєдіяльності людини визначаються якісними та кількісними параметрами природного середовища в межах сприятливих для

нормального людського існування. Щодо техногенного середовища, то воно включає в себе велику кількість небезпечних, шкідливих для людського життя чинників. Основним завданням в цьому аспекті є своєчасне визначення небезпек від даного типу чинників, а також їх правильне нормування та часткове чи повне усунення. Ретельний моніторинг та вивчення природного та техногенного середовищ щодо їх небезпечного й шкідливого впливу дає змогу на досліджуваному нами підприємстві здійснити обґрунтування основних заходів, спрямованих на вдосконалення функціонування економічної, соціальної, технічної систем безпеки. Основною метою даних заходів є підтримка параметрів природного та техногенного середовищ у встановлених межах. Така підтримка параметрів середовищ передбачає проведення профілактичних заходів, які не допускають розвиток негативних явищ та процесів. Як бачимо, що ТОВ «Андреас Штіль» діє на основі ефективно розробленої стратегії і тактики, яка підтримує оптимальний рівень життєдіяльності кожного працівника товариства.

З метою подальшого забезпечення оптимальної життєдіяльності працівників на досліджуваному нами підприємстві необхідно:

- постійно підвищувати рівень компетентності та професіоналізму керівного складу підприємства;
- створити на підприємстві комплексну систему інтегрованої безпеки підприємства та працівників всього колективу зокрема;
- ефективно поєднувати матеріальне та моральне стимулювання працівників за дотримання правил внутрішньої безпеки;
- створити всі умови для розвитку, навчання та самоосвіти працівників в сфері безпеки та її забезпечення.

Отже, врахування чинників критичного ризику та зниження його рівня до прийняттого дозволять не тільки забезпечити оптимальні умови життєдіяльності кожного працівника товариства, але й сприятимуть подальшому успішному розвитку даного досліджуваного підприємства в цілому.

4.2 Комплексний підхід до охорони праці в ТОВ «Андреас Штіль»

На нинішній день особливо важливе значення приділяється охороні праці. В ТОВ «Андреас Штіль» використовують комплексний підхід до охорони праці, з точки зору її соціального та економічного значення.

Щодо соціального значення охорони праці на досліджуваному підприємстві, то вона полягає в: сприянні зростання ефективності виробництва; вдосконаленні та поліпшенні умов праці; підвищенні безпеки умов праці; зниженні виробничого травматизму і профзахворювань; зростанні продуктивності праці; збереженні трудових ресурсів; збільшенні прибутку.

Сприяння зростання ефективності виробництва в сучасних умовах господарювання досліджуваного підприємства досягається шляхом децентралізації виробництва. Усі госпрозрахункові підрозділи підприємства були переведені на самостійний фінансовий баланс. Це, у свою чергу, підтримало ініціативу і творчість трудових колективів у досягненні прибутковості виробництва й одночасно вирішило майже усі проблеми охорони праці. Дані проблеми вирішувалися шляхом переходу від окремих поодиноких заходів до системи планомірного цілеспрямованого управління даною діяльністю з чітким визначенням для кожного структурного підрозділу підприємства переліку та змісту завдань і функцій управління.

Щодо вдосконалення та покращення умов праці, то економічні результати від даних заходів виражаються у вигляді економії ресурсів за рахунок зменшення втрат, спричинених аваріями, нещасними випадками і професійними захворюваннями на підприємстві.

В процесі підвищення безпеки умов праці важливу роль відіграє інструктаж та навчання працівників з охорони праці, при яких доцільно застосовувати сучасні методи навчання та виховання у працівників культури безпеки, що, у свою чергу, підвищує ефективність їхньої роботи в цілому. На досліджуваному товаристві перед початком кожної потенційно-небезпечної операції складається план її виконання, виписується наряд-допуск, проводиться детальний інструктаж. При першому порушенні правил безпеки порушнику

здійснюють попередження, а при повторному порушенні чинять згідно з Кодексом законів про працю України.

Щодо зниження виробничого травматизму і профзахворювань, то варто зазначити, що на ТОВ є Фонд страхування від нещасних випадків і профзахворювань, який передбачає диференційовані тарифи залежно від рівня ризику даного виробництва.

Зростання продуктивності праці відбувається в результаті збільшення фонду робочого часу завдяки скороченню внутрішньо-змінних простоїв шляхом ліквідації мікротравм або зниження їх кількості, а також завдяки запобіганню передчасного стомлення шляхом раціоналізації і покращення умов праці та введенню оптимальних режимів праці і відпочинку та інших заходів, які сприяють підвищенню ефективності використання робочого часу. Збереження трудових ресурсів і підвищення професійної активності працюючих відбувається завдяки покращенню стану здоров'я і подовженню середньої тривалості життя шляхом покращення умов праці, що супроводжується високою трудовою активністю і підвищенням виробничого стажу. Підвищується професійний рівень також завдяки зростанню кваліфікації і майстерності.

Збільшення прибутку підприємства відбувається завдяки покращенню вищевказаних показників. Аналізуючи економічне значення охорони праці, то воно на досліджуваному підприємстві визначається ефективністю заходів з покращення умов і підвищення безпеки праці та є економічним відображенням соціальної значущості охорони праці. Іншими словами, економічне значення охорони праці на даному підприємстві оцінюється за результатами, отриманими при зміні соціальних показників шляхом впровадження заходів з покращення умов праці, а саме: підвищення продуктивності праці; зниження непродуктивних витрат часу і праці; збільшення фонду робочого часу; зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів через умови праці, тощо.

Зростання непродуктивних витрат часу, а значить, і праці, обумовлюється також поганою організацією робочих місць: без урахування ергонометричних

вимог виникає необхідність виконання зайвих рухів та докладання додаткових фізичних зусиль через незручне та невдале розташування обладнанням і робочих місць.

Збільшення фонду робочого часу і ефективність використання обладнання досягається шляхом зниження простоїв протягом зміни внаслідок погіршення самопочуття через умови праці та мікротравми. При комплексній дії на людину декількох шкідливих виробничих чинників простої на робочому місці можуть досягати 20-40 % за зміну через виробничий травматизм та погане самопочуття. В результаті поліпшення умов праці нормалізується психологічний клімат в трудовому колективі та підвищується продуктивність праці. Збільшення фонду робочого часу досягається скороченням цілодобових втрат на виробничий травматизм та неявки на роботу. Шкідливі умови праці суттєво впливають не тільки на виникнення професійних захворювань, а й на виникнення і тривалість загальних захворювань усіх працівників підприємства.

На ТОВ, як і на інших вітчизняних підприємствах спостерігається висока плинність кадрів серед працівників загалом, а особливо тих, робота яких пов'язана з важкою фізичною працею, несприятливими санітарно-гігієнічними умовами, монотонністю виробничого процесу.

Економії матеріальних втрат можна досягти шляхом відміни пільг та компенсацій за несприятливі умови праці через недотримання відповідних санітарно-гігієнічних вимог і правил безпеки до робочих місць. Дотримання таких вимог дає можливість повністю або частково відмінити такі пільги, як: скорочений робочий час і додаткова відпустка; підвищення тарифної ставки та пільгової пенсії; лікувально-профілактичне харчування і безкоштовна видача молока. Всі ці пільги пов'язані зі значними трудовими втратами і супроводжуються виплатами додаткових коштів за фактично не відпрацьований час. Варто зазначити, що всі питання щодо пільгових умов діяльності на даному підприємстві були переглянуті і скореговані відповідно до військового стану в Україні.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження розкриває дуже актуальну тему для сьогодення: «Обґрунтування інноваційної стратегії підприємства, на прикладі ТОВ «Андреас Штіль», що всесторонньо розкривається на основі представлених як теоретично-методичних, так практико-аналітичних матеріалів, які проструктуровано в розділи, а саме: визначення теоретичних основ щодо розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства; здійснення ґрунтовної оцінки організаційно-інноваційного стану ТОВ «Андреас Штіль»; представлення та обґрунтування основних напрямів удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Андреас Штіль».

Отримані результати здійсненого дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що найважливішою умовою щодо ефективності функціонування інноваційної стратегії підприємства є комплексне організаційно-управлінське застосування її із позицій ресурсного підходу, адже, саме ресурсне забезпечення й буде виступати тією основною конкурентною перевагою, яка потрібна в часи кризи та невизначеності, а також допомагатиме підприємству не тільки втримати власні позиції на ринковому сегменті в теперішній час, але й сприятиме його постійному розвитку на майбутнє тощо.

2. Досліджено, що найефективнішою інноваційною стратегією для підприємства в даний час буде саме така, на основі якої можливо здійснювати як короткотерміновий, так і довготерміновий прогнози з метою забезпечення розуміння змінності різноманітних майбутніх бізнес-подій (факторів) внутрішнього та зовнішнього її бізнес-середовища із врахуванням можливості адекватного впливу на ці зміни, що включатиме такі етапи дій як: коректування, корегування, виправлення, вдосконалення, впровадження та ін.

3. Досліджено, що застосовуючи постійні інноваційні розробки на основі правильно підібраної загальної стратегії, зокрема, маркетингової та управлінської, а також чіткому дотриманню принципів маркетингу, логістики

та бізнес-культури, ТОВ «Андреас Штіль» змогло забезпечити власний розвиток на доволі довгу перспективу, про що й свідчить її сьогоднішня діяльність як на території своєї країни, так і в світі загалом.

4. Проаналізувавши діяльність даного ТОВ в період 2022 р., виявлено, що його загальний фінансовий стан суттєво покращився, адже, сума отриманого кінцевого фінансового результату – чистого прибутку, склала 287650 тис. грн., що є на 125144 тис. грн. або на 77,01 % більше, у порівнянні його суми із попереднім 2021 р., що була в розмірі 162506 тис. грн. Даний фінансовий момент виступає одним із позитивних факторів, що забезпечив ефективність покращення рівня загального фінансового стану на даному ТОВ, та свідчить як про успішність реалізації загальної стратегії дій в компанії, так і ефективність реалізованого організаційно-управлінського підходу щодо забезпеченості подальшої її діяльності, зокрема інноваційної, в умовах війни в країні.

5. Визначено, що загальний організаційно-інноваційний стан ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2021-2022 років його діяльності показав доволі активну позицію його керівництва та працівників у цілому, що направлена на впровадження ефективної управлінської політики та загально-організаційної концепції щодо націленості на збереження власних міжнародних лідерських позицій разом зі застосуванням та успішною реалізацією інноваційних видів своєї продукції як в Україні, так і інших країнах: зберігає власну діяльність; турбується про працівників; застосовує державні програми підтримки бізнесу; здійснює постійний розвиток інноваційності продукції на перспективу тощо.

6. Розроблено інноваційно-орієнтовану стратегію для забезпечення розвитку діяльності ТОВ «Андреас Штіль» за кризових умов, яка включає необхідність обов'язкового застосування ряду основних умов щодо її формування та ефективності реалізації.

7. Запропоновано, що суть поняття «інноваційна стратегія забезпечення розвитку й підтримки діяльності підприємства» для ТОВ «Андреас Штіль» – це глобальна й комплексна бізнес-система щодо взаємозв'язку організаційних, управлінських та інноваційних бізнес-рішень, що сприятимуть ефективності

формування і реалізації комплексу заходів для вирішення наявних бізнес-завдань й досягненні основних бізнес-цілей із можливістю їх коректування в ході впровадження, враховуючи наявне кризове та невизначене швидкозмінне бізнес-середовище, та яка повинна складатися із взаємопов'язаних етапів формування й реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії для

8. Представлено сутність моделі щодо оцінки інноваційно-управлінської ефективності діяльності підприємства із врахуванням процесу щодо комплексності оцінювання стану інноваційно-управлінської ефективності діяльності досліджуваного підприємства із застосуванням наступних взаємопов'язаних етапів, а саме: 1) здійснення комплексного моніторингового аналізу зовнішнього бізнес-середовища, який здійснено із застосування PEST-аналізу; 2) здійснення комплексного моніторингового аналізу внутрішнього бізнес-середовища, який необхідно проводити в залежності від кінцевого очікування: короткострокова перспектива – методика експрес-оцінки; довгостроковий план-прогноз – комплексна діагностика; 3) здійснення комплексного моніторингового аналізу рівня інноваційності підприємства; 4) проведення факторного аналізу стану інноваційності підприємства, який здійснено на основі тезаврації прибутку підприємства (забезпечення формування суми власних фінансових ресурсів для здійснення самоінвестування власної діяльності), в результаті чого отримано наступні результати коефіцієнта самофінансування для підприємства: 2021 р. – 1,65; 2022 р. – 1,93.; 2023 р. – 1,87; 2024 р. – 1,83, які відображають відносно позитивну динаміку (гранична норма більша за 1), що є хорошим фактором забезпеченості щодо здійснення самофінансування власної діяльності підприємства на перспективу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. STIHL у світі. URL: <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company/stihl-on-the-world>.
2. Андреас Штіль. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%81_%D0%A8%D1%82%D1%96%D0%BB%D1%8C.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.
4. Волощук Г.О. Формування інноваційної стратегії українських підприємств. *Фінансова система України*. 2008. Вип. 10. Ч. 3. С. 73-78.
5. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>.
6. Захарченко В.І., Березовський О.В. Вплив інноваційної стратегії високотехнологічного підприємства на його конкурентоспроможність. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. Вип. 11. № 7. С. 17-20.
7. Іпполітова І. Імплементация інноваційної стратегії на підприємстві як умова його економічного розвитку. *European journal of economics and management*. 2019. Вип. 5. № 2. С. 106-112.
8. Історія STIHL в Україні. URL: <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company/stihl-in-ukraine/stihl-in-ukraine>.
9. Історія розвитку компанії STIHL. URL: https://www.lider.co.ua/ua/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8_%D1%88%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C.
10. Компанія STIHL в Україні. URL: <https://spec-rent.com.ua/ua/nam-doverayut/ooo-andreas-shtil.html>.

11. Мухіна М.М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 454-460. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460>.

12. Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 164-172. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.164>.

13. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарєв Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 468-473.

14. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3 (40). С. 80-83.

15. Скаско О.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемерис Ю.В., Нашкерська М.М., Виклюк М.М., Килин О.В., Атаманчук З.А., Свелеба Н.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2018. 416 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/448/1/4.%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2018.pdf.

16. ТОВ «Андреас Штіль»: офіційний сайт «YouControl». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32250480/.

17. ТОВ «Андреас Штіль»: офіційний сайт «Бізнес-Гід». URL: <https://andreas-shtil.business-guide.com.ua/>.

18. ТОВ «Андреас Штіль»: офіційний сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/32250480>.

19. Фінансова звітність ТОВ «Андреас Штіль» 2021-2022 роки. URL: <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company/stihl-in-ukraine/finansovi-zvity>.

20. Чумак Валентина, Безкровний Олександр, Бражник Людмила. Фінансова діяльність аграрних підприємств: Навчальний посібник (електронне видання). Полтава: ПДАУ, 2022. 211 с. URL:

<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e91c2a6-7dec-4894-a7ea-753b0e440d27/content>.

21. Юрик Наталія, Кирич Наталія. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2023. С. 52-52. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43006/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%A2%D0%9F_2023.pdf.

22. Юрик Н., Молоток В. Роль та значення інноваційного розвитку в сучасних умовах діяльності підприємств. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 25-26 квітня 2024 р.), 2024. 220 с.

ДОДАТКИ